

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O EMPREENDEDOR GERIR SEU NEGÓCIO

NELSON DESTRO FRAGOSO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
ndfragoso@yahoo.com.br

SOLANGE GOMES MORAES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
ndestrof@yahoo.com.br

ERIKA SATIE OISHI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
ndestrof@yahoo.com.br

CAROLINE NAOMI OSAWA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
ndestrof@yahoo.com.br

ANA FLÁVIA HANAOKA ALVES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
ndestrof@yahoo.com.br

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O EMPREENDEDOR GERIR SEU NEGÓCIO.

1. INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa divulgada pela Sebrae em 2004, de cada dez empresas criadas no Brasil entre 2000 e 2002, cinco quebraram antes de completarem dois anos de existência. Fato este, que pode ser considerado como um obstáculo para o desenvolvimento socioeconômico do país, pois as informações apresentadas foram que as empresas que faliram no período da pesquisa resultaram em perdas de R\$ 19,8 bilhões aos seus proprietários e no fechamento de 2,4 milhões de postos de trabalho.

As principais barreiras ao desenvolvimento das empresas citadas na pesquisa são: o difícil acesso ao crédito, a alta carga tributária e a falta de planejamento do empresário. Além disso, a falta de preparo dos empreendedores foi apontada como outra barreira, ajudando a explicar o alto índice de fechamento de empresas precocemente. Os dados apresentados foram que 26% dos proprietários mal-sucedidos não possuíam nenhum conhecimento prévio sobre o negócio que estavam abrindo e que 32% não procuraram nenhum tipo de orientação antes de criarem suas empresas.

A concepção de Incubadoras de Empresas é pouco conhecida pela maioria das pessoas, mas a essência deste modelo de negócio baseia-se em uma verdadeira preparação de micro e pequenas empresas em seu estágio inicial, com o auxílio de profissionais e uma infraestrutura planejada, com uso de equipamentos e serviços direcionados para atender este tipo específico de público. Existentes há mais de cinco décadas, as incubadoras de empresas agregam valor para o desenvolvimento socioeconômico, pois promovem a transferência de novas tecnologias desenvolvidas nas Universidades e Centros de Pesquisas para o mercado.

Dentro deste contexto, é necessário desenvolver certas habilidades e competências para se obter sucesso nos negócios. O intermediário, que pode oferecer um preparo mais adequado a esses empreendedores, é a incubadora. Assim, este trabalho traz um estudo sobre quais competências essenciais estão sendo desenvolvidas nos empreendedores pelos gestores das incubadoras, com a finalidade de proporcionar um estudo aprofundado nas competências necessárias para que um empreendimento obtenha sucesso.

O problema de pesquisa investigado foi: Como as incubadoras desenvolvem competências essenciais nos empreendedores para a gestão de um novo negócio?

objetivo geral foi: caracterizar como as incubadoras desenvolvem as competências nos empreendedores. Sendo que os objetivos específicos são: Identificar quais as competências essenciais que são desenvolvidas nos empreendedores alocados nas incubadoras; Constatar a importância das incubadoras no desenvolvimento de tais competências; Identificar as oportunidades encontradas pelos empreendedores na implantação de um novo negócio; Identificar as dificuldades encontradas pelos empreendedores na implantação de um novo negócio; Apontar as dificuldades encontradas pelos empreendedores após a incubação;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Incubadoras

No Brasil, a primeira incubadora de empresas surgiu no começo da década de 80 na cidade de São Carlos (SP), a partir de uma iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, de implantação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos no País a fim de fortalecer as condições estruturais de empresas e

indústrias para se tornarem mais competitivas no mercado mundial em referência à habilidade de inovar. Diversas incubadoras também se tornaram o embrião de parques tecnológicos nos anos seguintes como em Campina Grande (PB), Joinville (SC) e em Manaus (AM). Essa iniciativa desencadeou o surgimento de um dos maiores sistemas mundial de incubação de empresas (ANPROTEC, 2012).

Segundo Dornelas (2007), o Brasil tem sido considerado um país de ótimos índices de crescimento e de desenvolvimento econômico, por conta de seu histórico na conjuntura econômica mundial. Em confronto a essa situação, o país sofre com a alta taxa de mortalidade de suas empresas, dos quais esses empreendimentos são os que impulsionam inovações, possibilitam mudança e o surgimento de oportunidades, alavancando o país para a competitividade, geração de renda e emprego. Há um interesse do governo em estimular a criação de pequenas e médias empresas, porém, deve haver apoio para que as mesmas possam surgir e permanecer no mercado. Diante deste cenário, as incubadoras de empresas surgiram como uma oportunidade para os empreendedores alcançarem o sucesso e conseguirem evoluir sozinhos em cada um dos seus respectivos setores.

Para Cozzi (2008), as incubadoras de empresas são ambientes que visam auxiliar as empresas em seu estágio inicial caracterizadas em determinadas áreas de negócios. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec (2009) define incubadora de empresas como um mecanismo de incentivo, apoio e promoção da inovação que estimula o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, oferecendo suporte técnico, gerencial e formação complementar do empreendedor.

As incubadoras de empresas buscam estimular o desenvolvimento saudável de novos empreendimentos, através de uma consultoria de tempo limitado e se diferenciam por oferecer vários mecanismos criados para estimular a transformação de resultados de pesquisas em produtos e serviços, revertendo em atividade econômica os investimentos de pesquisas realizados pela sociedade (DORNELAS, 2007).

Lahogue (2008) alega que o foco de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, geralmente em um prazo de dois a quatro anos. Essa ação aumenta a sobrevivência das empresas que passam pelo processo de incubação. Segundo estudo do Serviço Brasileiro De Apoio às Micro E Pequenas Empresas – SEBRAE (2007) no Brasil, estimativas apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas que passam pelas incubadoras fica reduzida a 20%, um nível comparável aos europeus e americanos. Já para as nascidas fora do ambiente de incubadora, existe uma taxa de mortalidade de 80% antes de completarem o primeiro ano de funcionamento.

2.2. Empreendedorismo

Segundo Fillion (1999), as características variam entre os empreendedores, ou seja, não se pode estabelecer um perfil absoluto do empreendedor. Isso porque algumas delas são desenvolvidas na prática, com o tempo de experiência no mercado e, outras, são impactadas por fatores como religião, educação, família e cultura. Entretanto, é possível estabelecer as características e aptidões mais comuns aos empreendedores.

Parte do perfil empreendedor, de acordo com Dolabela (1999), é composto por características como: ter iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, forte intuição, alta tolerância à incerteza, ser visionário, capaz de descobrir nichos, capaz de aprender com os próprios erros, comprometido, saber utilizar recursos, fixar metas e alcançá-las. Para o autor, no empreendedorismo a maneira de ser do sujeito é

mais importante do que seu conhecimento técnico, pois o saber pode ser desenvolvido por meio de treinamentos.

Para o Sebrae (2012), os empreendedores são pessoas visionárias, dotadas de ideias realistas e inovadoras, além de desempenharem um papel otimista dentro da organização, sendo capazes de enfrentar barreiras internas e externas.

De acordo com Dornelas (2008), algumas habilidades, além de determinados objetivos, compõem a base de um curso de empreendedorismo. Deve haver foco no ensino da identificação de oportunidades, do processo empreendedor, de como administrar uma empresa, do papel do empreendedor na economia, entre outros. Quanto às habilidades de um empreendedor, podem ser divididas nos seguintes grupos: técnicas como saber liderar, ouvir, escrever bem, trabalhar em equipe, ser bom orador e organizado; gerenciais, que são aquelas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa; e características pessoais, como assumir riscos, ser disciplinado, inovador, orientado a mudanças e persistente.

Já Lopes (2010), coloca os seguintes objetivos como sendo da educação empreendedora: Criar no indivíduo a ideia do empreendedorismo e da carreira empreendedora; Desenvolver a criatividade, a capacidade de assumir riscos e, também, responsabilidades; Estimular a criação de negócios que gerem empregos; Desenvolver habilidades técnicas e conhecimentos voltados para o mundo dos negócios; Dar suporte a empreendedores e empresas para que melhorem sua competitividade, através de conhecimento e ferramentas.

2.3. Competências

Bratton e Gold (2000) definem *competences* como os resultados do desempenho no trabalho em uma área ocupacional com critérios de performance específicos. Já *competencies*, definido pelos mesmos autores, é como características subjacentes de uma pessoa que resulta em uma performance competente ou eficaz levando em consideração a natureza das tarefas e o contexto organizacional.

Para Fleury e Fleury (2001), o termo competência tem sido discutido tanto acadêmica quanto empresarialmente, em diferentes instâncias de compreensão em nível da pessoa com as competências individuais, em nível organizacional com as *core competences* e dos países com os sistemas educacionais e formação de competências.

Zarifian (2001), Parry (1996), Ledford (1995), Fleury e Fleury (2001) concordam que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva, de forma eficaz, suas atribuições e responsabilidades. Relaciona-se, ainda, ao saber agir de modo efetivo, garantindo a expressão de comportamentos diretamente relacionados ao alcance, ou entrega, dos resultados do trabalho. Para Parry (1996) e Ledford (1995), competências se relacionam com o desempenho superior nas atividades do indivíduo, que pode ser medido através de padrões pré-estabelecidos e melhorado com treinamentos e desenvolvimentos.

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é, além de um conjunto de capacidades humanas, fundamentada na inteligência e personalidade das pessoas. Apesar de ser direcionada às características dos indivíduos, também pode ser focada às necessidades estabelecidas pelas organizações, nas posições de cargos existentes.

Parry (1996) identifica ações como: Focalizar competências genéricas; Agrupar semelhanças; Focar necessidades futuras; Manter as competências mutuamente exclusivas; Ter em mente que a competência deve ser observável e mensurável; Definir níveis de excelência.

Gramigna (2004) sugere uma divisão com quatro tipos de competências, conforme

segue: Básicas; Diferenciais; Essenciais; e Terceirizáveis.

Zarifian (2001) também classifica diferentemente essas competências em: Competências em processo; Competências técnicas e desempenho; Competências na organização; Competência de serviço; Competência social.

Ruas (2005) categoriza as competências organizacionais em básicas, seletivas (diferenciadoras) e essenciais (*core competence*). A configuração dos níveis de consistência das competências organizacionais pode tomar uma forma mais abrangente, incorporando competências em diferentes condições e competitividade.

Fernandes e Comini (2008) caracterizam as competências organizacionais em: Criatividade e inovação; Visão estratégica; Foco na qualidade; Gestão do conhecimento (autodesenvolvimento e aprendizagem); Orientação para o cliente; Orientação por resultados; Planejamento, organização e controle; Tomada de decisão.

Para Knight e Cavusgil (2004), as competências organizacionais foram identificadas e agrupadas em três focos centrais mais relevantes, sendo eles: Domínio da tecnologia de processo - Acumulação de conhecimento; Atualização e integração tecnológica; Pesquisa e desenvolvimento; Capacidade de compreender os mercados - Adaptação de produtos; Diversificação produtiva e de mercados; Inovação (P&D); Serviços, e Habilidade de agregar parceiros - Aprendizado logístico, programação da produção e necessidade de entrega imediata; Gestão comercial; Tradição e confiança.

O conceito de competência empreendedora foi definido por Honma (2007) como corpo de conhecimento, área ou habilidade, 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 gerenciamento. As capacidades de criar e gerenciar um pequeno negócio estão relacionados ao plano de vida do empreendedor, aos seus valores e à sua característica pessoal. O autor ainda ressalta que 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.

Segundo Dolabela (1999), os empreendedores devem desenvolver certas competências necessárias para realizarem suas atividades, auxiliando assim, o alcance de seus objetivos. Sendo elas: 1. Pragmatismo - bom senso, ter capacidade de discernir o que lhe trará bons resultados, o que lhe será vantajoso e útil; 2. Concepção - ter capacidade de imaginar e definir um conjunto e seus componentes. Isso quer dizer que, o empreendedor deve imaginar-se na função de proprietário de um negócio e projetar quais serão suas ações, seu comportamento, o que será necessário fazer para obter os resultados; 3. Visão - saber filtrar as informações disponíveis e minimizar riscos; 4. Ação - saber se virar; 5. Polivalência - estar disposto a fazer de tudo, principalmente no início do novo negócio; 6. Negociação - saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para permitir que todos ganhem; 7. Coordenação de múltiplas atividades - hábitos de consumo de clientes, publicidade, promoção; 8. Adaptação às pessoas e circunstâncias - ter a habilidade de se ajustar a diferentes situações e pessoas, ter flexibilidade; 9. Gestão de recursos humanos - saber construir redes de relações internas e externas; 10. Delegação - saber dizer o que deve ser feito e por quem, saber compartilhar e obter informações.

Já para McClelland (1998), as dez competências empreendedoras são as seguintes: Concentração - conseguir se manter concentrado em determinada meta ou tarefa que requer maior atenção é uma habilidade fundamental; 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 subtarefas a ser desempenhadas no dia a dia;

Iniciativa - procurar oportunidades, dar o primeiro passo para se iniciar algo; 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; Persistência - é o que torna alguém capaz de insistir em perseguir um objetivo quando quase tudo já foi feito e, mesmo assim, as coisas insistem em dar errado; Curiosidade - é a capacidade que faz o empreendedor se manter atento a novas informações que possam ser úteis para seus planos de crescimento. Um empreendedor curioso está sempre em busca dos dados mais atualizados sobre seu setor, ouve os consumidores, acompanha tendências, visita concorrentes, tenta encontrar outras empresas que sirvam de inspiração; Superação - fazer melhor, mais rápido, de forma mais barata e para mais gente; Persuasão - ter facilidade para vender seu produto ou serviço; Comprometimento - cumprir aquilo que foi prometido no prazo combinado, mesmo que isso implique aumentar a carga horária de trabalho ou perder horas de sono. O empreendedor comprometido muitas vezes faz ainda melhor: cumpre além do que foi combinado e antes do cronograma; e Autoconfiança - capacidade do empreendedor de acreditar em si mesmo e, conseqüentemente, 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.

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

Mascarenhas (2009) define competência individual como sendo as características de um indivíduo ligadas ao desempenho apresentado no trabalho exercido em uma organização. O conceito das competências individuais abrange uma dimensão maior do que o de qualificação tanto para Zarifian (1991) quanto para Dutra (2004).

O primeiro defende a ideia de que o critério para decidir se um profissional é qualificado para exercer uma determinada função não poderia mais ser definido principalmente como a capacidade individual para realizar operações de trabalho dentro da organização, ou seja, ter conhecimentos sobre a tarefa a ser executada, pois nem sempre os problemas poderiam ser resolvidos com o conhecimento resultante de experiências anteriores. Isso quer dizer que, não adiantaria avaliar apenas se o indivíduo tem capacidades técnica e operatória para fazer parte do processo da organização, que seria a sua qualificação, mas sim, se ele possui competências como a capacidade de lidar com imprevistos, de tomar decisões e de assumir responsabilidade em situações profissionais.

Com uma ideia alinhada, o segundo autor complementa que a qualificação de um indivíduo não pode ser considerada apenas como competências individuais, pois estas estão relacionadas com entrega de resultados e criação de valor para a organização. Para ele, essas competências são potencialidades que o indivíduo possui e que devem ser desenvolvidas com o objetivo de resultar em desempenhos cada vez melhores para a organização, auxiliando-a na busca de uma maior competitividade dentro do seu setor de atuação.

Segundo Ruas (2005), as competências individuais são compostas pelos recursos de saber, que são os conhecimentos do indivíduo sobre o ambiente, com o intuito de exercer sua função da melhor maneira possível, os conhecimentos gerais, teóricos e operacionais. Há também os recursos de saber fazer, que são as habilidades como a experiência profissional do indivíduo a fim de cumprir com as suas responsabilidades e desempenhar de acordo com as expectativas para a sua determinada função.

Mascarenhas (2009) exemplifica as competências individuais necessárias para alguns casos de estratégias organizacionais. Para uma estratégia de excelência operacional,

algumas das competências requeridas são: planejamento de produção, capacidade de negociação, orientação a custos e qualidade. No caso de uma estratégia voltada para a liderança em produtos, algumas das competências requeridas são: liderança e trabalho em equipe, capacidades de inovação, negociação e persuasão. Já uma estratégia voltada para orientação aos clientes requer competências como: capacidades interpessoais, autonomia e visão estratégica.

Resende (2000) define competências pessoais como aquelas sendo as mais importantes de um indivíduo para a sua vida interior, social e profissional. Para Carbone (2009), as competências pessoais são inerentes ao próprio indivíduo, ou seja, são aquelas existentes em cada um. Elas dependem de alguns fatores como a origem e o desenvolvimento infantil de cada indivíduo, sofrendo influências como a formação da sua personalidade e do seu caráter.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo da Pesquisa

Para Gil (2002), a pesquisa exploratória descritiva é definida por exigir objetivos claramente definidos, descrever as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Além da mensuração de procedimentos formais, bem estruturados e voltados para a solução do problema levantado. O levantamento de informações foi realizado por meio de entrevistas pessoais e também via comunicação virtual, com o uso de um roteiro de entrevista elaborado com base nos esclarecimentos dos objetivos geral e específicos.

De acordo com Fachin (2003), o método qualitativo é adequado quando o estudo é de caráter descritivo e em função disto se procura a compreensão do fenômeno como um todo. Esse tipo de metodologia visa decodificar acontecimentos dentro das variáveis estudadas, de foco e de interesse amplo afim de uma análise dos dados em busca de algum significado concreto. Para este projeto de estudo foi aplicado o Método Qualitativo, para diagnóstico das competências essenciais adquirido pelos empreendedores durante o processo de incubação.

Segundo Gil (2002), o plano amostral consiste na delimitação do ambiente, no qual a pesquisa será desenvolvida. É necessária a definição deste espaço para uma maior ênfase e credibilidade ao objeto de estudo. Na pesquisa de campo definiu-se que o universo de pesquisa será com os Gestores de Incubadoras de Empresas do Estado de São Paulo, considerando quatro incubadoras de uma amostra não probabilística.

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi a entrevista, por se tratar de uma pesquisa qualitativa. Foram realizadas entrevistas com quatro gestores de incubadoras de empresas, todas com roteiro estruturado, para se alcançar o objetivo geral do estudo, sendo que três delas foram presenciais e uma via internet.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Para compreensão das competências percebidas nos incubados pelos gestores das incubadoras, foi feito um roteiro de entrevista previamente elaborado a partir dos objetivos específicos dessa pesquisa. Foram contatadas sete incubadoras para entrevistas com seus respectivos gestores, sendo possíveis de serem realizadas quatro delas. Para a não identificação dos entrevistados, foram denominados como a incubadora 1 (classificada como incubadora de empresas de base tecnológica) o entrevistado A, 51 anos, formado em Engenharia Naval, mestrado e doutorado em Administração e gestor de incubadora há 10 anos; a incubadora 2 (classificada como incubadora mista) com o entrevistado B, 45 anos, formado em Engenharia Têxtil, MBA empresarial e mestrado em Administração e gestor de incubadora há 11 anos; a incubadora 3 (classificada como incubadora de empresas de

base tecnológica) com o entrevistado C, 41 anos, formado em Administração de Empresas, com especialização em Recursos Humanos, Gestão de Conhecimento e Gestão de Projetos, mestrado e doutorado em Gestão da Tecnologia, e gestor de incubadora há 4 anos; na incubadora 4 (classificada como incubadora tecnológica de cooperativas populares) com o entrevistado D, 23 anos, cursando Administração de Empresas e gestor da incubadora há 3 anos.

A partir dos objetivos específicos: Identificar quais as competências essenciais que são desenvolvidas nos empreendedores alocados nas incubadoras; Constatar a importância das incubadoras no desenvolvimento de tais competências; Identificar as oportunidades encontradas pelos empreendedores na implantação de um novo negócio; Identificar as dificuldades encontradas pelos empreendedores na implantação de um novo negócio; Apontar as dificuldades encontradas pelos empreendedores após a incubação, foram criadas 4 categorias para a análise.

Categoria 1- Competências essenciais desenvolvidas nos empreendedores alocados nas incubadoras

Subcategoria 1.1 - Perfil do empreendedor

O entrevistado A acredita que algumas pessoas já nascem empreendedoras, mas que ser empreendedor é algo que se aprende e alguns nascem com maior aptidão para aprender. Afirma que tão importante quanto um bom projeto é o perfil do candidato a ser incubado, relacionando características como: comprometimento, capacidade empreendedora, visão, capacidade de execução, de transformar sonho em realidade, capacidade de entrega, boas ideias, entre outros. Dentre os autores estudados, Dolabela (1999) relaciona as mesmas características ao descrever o perfil empreendedor: utiliza sua capacidade de realizar visões para concretizar sonhos, comprometendo-se a assumir os riscos dessa jornada. Já Dornelas (2007), concorda que, apesar de existir o empreender nato, qualquer pessoa pode tornar-se um.

O entrevistado B traça o perfil desejado em seus incubados como: pessoas que perderam seus empregos, não desejam ser empregados novamente e possuem uma ideia de negócio próprio, que funciona como uma indenização pela perda do emprego. O gestor também qualifica algumas competências que muitos empresários recém-incubados possuem na fase de concepção de ideias, por exemplo: iniciativa, busca de oportunidades, independência e autoconfiança. Fillion (1999) cita características do perfil empreendedor que podem ser observadas na incubadora 2, como a necessidade de realização e o dinheiro como medida de desempenho.

Segundo o entrevistado C, o perfil é fundamental na análise de seleção dos candidatos a serem incubados. Como a incubadora 3 é de base tecnológica, pressupõe-se que o candidato tenha um acúmulo de conhecimento nessa área. Ele afirma que *“dificilmente uma pessoa que não tem formação superior vai ter condições de desenvolver um negócio de base tecnológica”*. Outras características importantes citadas são: iniciativa e comprometimento na busca de soluções, as quais estão entre as dez competências empreendedoras enumeradas por McClelland (1998).

Já o perfil dos incubados descrito pelo entrevistado D são pessoas de baixa renda, mas que se caracterizam por força de vontade. Essas pessoas querem trabalhar, têm interesse em se desenvolver, entendem a economia do local onde elas estão (comunidades pobres), conhecem o mercado onde estão inseridas e a sua própria atividade produtiva, como cozinhar ou costurar, por exemplo.

Fillion (1999) ainda diz que não se pode estabelecer um perfil absoluto do empreendedor, pois algumas características são desenvolvidas na prática, com a experiência no mercado e, outras, sofrem o impacto de fatores como religião, educação,

família e cultura, porém é possível enumerar as mais comuns. Esta teoria confirma-se com o observado nas entrevistas, pois foram citadas pelos entrevistados, as seguintes características em comum, também mencionadas pelo autor: iniciativa, orientação para resultados, envolvimento a longo prazo e energia.

Subcategoria 1.2 - Competências

Quanto às competências desenvolvidas na incubadora, o entrevistado A afirma que o processo de desenvolver competências é um grande desafio e o objetivo da incubadora. Questões comportamentais como atitude, liderança, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de vender suas ideias, encontrar parceiros e trabalhar com poucos recursos são características muito ligadas às competências empreendedoras.

O entrevistado B assegura que há uma avaliação das competências durante o processo de incubação que consiste em cinco indicadores de desenvolvimento dos empresários: as questões financeira, mercadológica, tecnológica, de autoconhecimento e de querer aprender, o que seria a questão empreendedora o quanto o indivíduo quer se desenvolver em função disso. De acordo com Dornelas (2008), deve haver foco no ensino da identificação de oportunidades, do processo empreendedor, de como administrar uma empresa e do papel do empreendedor na economia.

Na incubadora 3, a competência do incubado é entendida como uma perspectiva de capacidade e de condição de entrega dos produtos. Ela busca olhar para o perfil do empreendedor para que sejam incubados aqueles com as competências procuradas, pois segundo o entrevistado C, é uma ligação direta, ou seja, uma pessoa competente mobiliza melhor a gestão, ela é mais participativa e a tendência é que o negócio prospere, porque não é possível ter um negócio sem conhecer os seus números, o ponto de equilíbrio, o mercado e o que o cliente valoriza.

Já na incubadora 4, não há uma metodologia própria para avaliar as competências dos empreendedores, mas a liderança é uma característica muito trabalhada. O sentimento de pertencer a um coletivo, a um grupo é um sentimento comum dos cooperados após a incubação.

De acordo com Dolabela (1999), algumas das competências empreendedoras são: visão, ação e negociação. As competências apontadas pelo entrevistado C como sendo importantes a serem desenvolvidas nos incubados estão de acordo com as citadas pelo autor, ou seja, eles devem ter uma visão de futuro, tomar a iniciativa e buscar soluções. Além destas, foram mencionadas também a comunicação, a capacidade de análise crítica, a capacidade de superar os diversos obstáculos, a persistência, a liderança, a disciplina, a inovação e uma muito destacada, a capacidade de aprender.

Esta última pode ser encontrada na literatura de Fillion (1999), como sendo uma das possíveis características presentes em um empreendedor. Para o entrevistado C, ela é de extrema importância, sendo nomeada como a principal competência que o ser humano pode ter nos dias atuais. Isso porque, o mundo, incluindo o dos negócios e o da tecnologia, muda constantemente, portanto, o empreendedor tem que se desenvolver, evoluir e se adaptar a essas mudanças, e com uma curva de aprendizado rápida, o incubado se torna mais competitivo e com um grande diferencial.

Ainda segundo Fillion (1999), a liderança, sensibilidade a outros e tendência a confiar nas pessoas são características muito comuns aos empreendedores, o que pode ser observado nas incubadoras 1 e 4.

O gestor A ainda cita a atitude e a capacidade de vender ideias como comportamentos ligados ao empreendedorismo. Estas duas características estão entre as dez enumeradas por McClelland (1998), onde este nomeou como iniciativa e persuasão.

Categoria 2 - Importância das incubadoras no desenvolvimento de competências

Para o entrevistado A, a incubadora está para o incubado como uma escola prática, no qual o aprendizado é obtido através do desenvolvimento do negócio e da exposição de experiências positivas e negativas. A partir deste fato, a incubadora serve de formação para o indivíduo em relação às competências empreendedoras para gerir seus próprios empreendimentos de forma independente, conforme conhecimento adquirido. Em concordância com esta ideia, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec (2009) relaciona a importância das incubadoras de empresas como um mecanismo de incentivo à inovação com o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, pois oferece suporte técnico, gerencial e formação complementar do empreendedor.

O entrevistado B assimila que a incubadora é uma oportunidade para o indivíduo testar sua ideia no início do projeto, principalmente no primeiro ano de vida. Segundo Cozzi (2008), as incubadoras de empresas são ambientes que visam auxiliar as empresas em seu estágio inicial caracterizadas em determinadas áreas de negócios. Ou seja, a incubadora é um espaço encorajador para que empresário tenha auxílio em suas dificuldades e aprimore aquele conhecimento que possui em relação ao seu negócio, desenvolvendo e criando competências.

Na incubadora 3, são trabalhadas três variáveis: ciclo de vida; níveis de competências, que são desenvolvidas durante o processo, com entregas programadas em cada fase; e nível de maturidade da empresa. O período de incubação prevista é de 2 a 4 anos, que consiste em uma entrega em cada fase concluída. A incubadora tem o papel de diagnosticar nos incubados os pontos a serem melhorados, como por exemplo, na entrega do plano de negócios, em que as principais áreas de conhecimento trabalhadas nesse produto são as de marketing e de finanças, se o empreendedor tiver uma fraqueza nessas áreas, a incubadora dá uma imersão nesse processo para que ele consiga desenvolver depois esse produto.

Ainda de acordo com Cozzi (2008), o conceito de incubadoras de empresas é de ambientes que proporcionam assistência às empresas em estágio inicial, em determinadas áreas de negócios. Definição esta que, corresponde com a resposta do entrevistado C quando questionado sobre a importância das incubadoras. Para ele, as incubadoras são essenciais para o empreendedor, pois elas oferecem toda uma assessoria nesse período inicial, que é muito crítico e necessita de alguns cuidados especiais.

Já o entrevistado D afirma que “*a incubação é uma assessoria intensiva*”. Nesta assessoria, a incubadora 4 acompanha o empreendimento por um período de dois anos e desenvolve as pessoas principalmente nos aspectos de gestão e de conteúdo, pois acredita ser essa a grande necessidade dos cooperados. Utiliza-se um modelo de educação baseado na antroposofia, em que as competências são desenvolvidas através do trabalho com emoções e do que faz sentido para os cooperados. Essa ideia condiz com Dornelas (2007), que afirma o papel das incubadoras de oferecerem uma assistência por um período limitado, não só na gestão técnica e empresarial, mas também em termos de infraestrutura e aprimoramento de negócios. Os autores estudados no referencial teórico, Dornelas (2002), Cozzi (2008) e Lahorgue (2008) que abordam o papel das incubadoras, afirmam que estas aprimoram competências já existentes nos incubados, em termos de gestão de negócios, porém, o conceito da antroposofia citado por este entrevistado se diferencia pelo fato de que seus incubados adquirem conhecimentos relacionados ao empreendedorismo, por meio de atividades que trabalham com o emocional do indivíduo.

Categoria 3 - Oportunidades encontradas pelos empreendedores na implantação de um novo negócio

O entrevistado A afirma que, as oportunidades estão vinculadas com o conhecimento do mercado e a percepção de cada empreendedor. Quando ele implanta seu novo negócio, ou seja, começa a fazer contatos reais, tanto com fornecedores como com seu público-alvo, adquire prática e passa a perceber o mercado de um jeito mais maduro, conseguindo reconhecer as oportunidades com maiores chances de gerar lucro e os melhores caminhos a serem seguidos para se alcançar o objetivo estipulado, podendo mudar ou anexar elementos no seu negócio para que ele seja bem sucedido. Esta afirmação concorda com a descrição de Fillion (1999, p. 19) sobre o empreendedor, que “é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”.

O entrevistado D se aproxima dessa ideia, no sentido de que as oportunidades, para ele, podem ser geradas a partir da percepção de cada empreendedor, mas acrescenta a importância da competência produtiva de cada um. Ele explica que o cooperado pode explorar algo que faz bem para obter benefício, ou seja, reconhecer o que sabe fazer bem e enxergar nisso uma oportunidade de montar um negócio e ganhar dinheiro. Dornelas (2007) declara que qualquer indivíduo pode tornar-se um empreendedor e apresenta um tipo que se relaciona com o descrito por este entrevistado: o empreendedor que aprende (inesperado) é aquele que identifica uma oportunidade e investe em um negócio próprio e que, muitas vezes, não havia pensado em montar sua própria empresa até perceber esse seu potencial.

O autor Dornelas (2007) evidencia a necessidade de políticas de auxílio ao empreendedor e de apoio às pequenas e médias empresas, para que elas não só surjam, mas que se mantenham no mercado. Entretanto, segundo o entrevistado C, atualmente o país tem um sistema de inovação que gera oportunidades para os empreendedores, que incentiva as empresas e que apoia as startups, além de associações e programas de apoio às incubadoras, que acabam beneficiando também os empreendedores, pois tornam suas empresas mais competitivas para que consigam se inserir no mercado. Para o gestor, além das oportunidades geradas pelos incentivos do governo, existem também as geradas pelo próprio mercado, mas para isso, o negócio deve ser bem estruturado, com preparo e condições para crescer sozinho, sem a ajuda da incubadora.

Já o entrevistado B acredita que o renome da incubadora abre oportunidades para seus empreendedores, oferecendo chances de aplicar na prática todo o know-how adquirido durante o processo da sua incubação. Essa é uma nova visão sobre a geração de oportunidades, que não foi citada pelos autores estudados.

4.4. Dificuldades dos empreendedores

4.4.1. Na implantação de um novo negócio

Uma das subcompetências pessoais identificada por Resende (2000) é a chamada “*competência emocional*”, na qual o indivíduo administra as emoções minimizando os efeitos negativos que estas podem causar. É o que se chama de inteligência emocional. Esta competência é lembrada pelo entrevistado A, que percebe que a principal dificuldade que os empreendedores enfrentam é o psicológico, o medo. A decisão de “*engajar-se em seu projeto ou concorrer à oferta de emprego*”, é um dos receios do empreendedor, pois mesmo não havendo uma estabilidade no mercado de trabalho, ser empregado de uma empresa é mais seguro e estável. Já na implantação de um novo negócio, o empreendedor deve ter características como dedicação e esforço para alcançar o objetivo, pois há muitas dúvidas, desafios e barreiras durante o processo. Essas dificuldades podem ser amenizadas com a orientação do mentor da incubadora, que também faz papel de psicólogo, ajudando

não só a montar um plano de negócio, mas também na parte da vida dos empreendedores, obtendo um desenvolvimento pessoal.

Os entrevistados B e D concordam que o comportamento dos empreendedores pode criar barreiras para a implantação de seus negócios, como a resistência às propostas dos gestores e o preconceito. E o entrevistado D enfatiza ainda que essa dificuldade prejudica na gestão da incubadora, na criação de uma relação de confiança entre o gestor e o incubado. Porém, o entrevistado B utiliza um método de avaliação de indicadores de empresa apresentadas aos empreendedores para contornar este problema. Quanto à conduta dos incubados e a relação com os gestores, para Carbone (2009), o indivíduo tem como referência para condução de seus atos a interferência de fatores como origem e o desenvolvimento infantil, sofrendo intervenção na constituição da sua personalidade e do seu caráter. E ainda para Fillion (1999), algumas características do empreendedor são desenvolvidas na prática, gerindo o negócio, ou são impactadas por fatores como religião, educação, família e cultura.

O entrevistado C acredita que as dificuldades citadas pelo entrevistado referem-se à limitação de capital, no momento em que o empreendedor vai concorrer em economia de escala. Nessa fase, ele precisa aumentar a sua escala, ou seja, vai deixar de ter uma escala mais de prototipagem, de teste, para ter uma escala comercial para concorrer com os outros e para isso, precisará de dinheiro para aplicar e há grande dificuldade em conseguir auxílio ou mesmo um sócio. Além também do cenário mudar constantemente, dificultando a implantação do novo negócio. Em relação a esta fase de transição para uma empresa de grande escala é necessário que sejam desenvolvidas, segundo Gramigna (2004), competências descritas como diferenciais são percebidas durante a gestão empresarial e são consideradas estratégicas para levar a organização a obter uma vantagem competitiva, para superar essas dificuldades.

Subcategoria 4.2 - Após a incubação

O entrevistado B classifica algumas das dificuldades em: desligamento da incubadora, teimosia do empreendedor e conflito entre sócios. Sendo esta última citada pelo entrevistado D quando o mesmo afirma que, geralmente, a desunião do grupo, ou mesmo o desentendimento entre os sócios da cooperativa, é a razão para que a mesma não sobreviva ao mercado.

Já para o entrevistado C, após a incubação, as dificuldades encontradas podem estar relacionadas ao aspecto do negócio não ser tão atrativo para o mercado, não permitindo que o empreendedor consiga realizar a transição para uma escala de mercado, que é muito complexa e, portanto, ele precisa estar muito bem estruturado, e também questões sobre como tratar o cliente e como desenvolver mercado, caso contrário encontrará grandes dificuldades.

Conforme o entrevistado A, se as competências empreendedoras (comportamentais, de relacionamento, de capital social, planejamento, marketing, finanças, entre outros) não forem desenvolvidas na incubação, o empreendedor terá dificuldades para gerenciar seu negócio, ou seja, a probabilidade de mortalidade do negócio será maior.

Segundo Lahorgue (2008), a incubadora surge para o indivíduo como uma alavancagem para o sucesso de seu empreendimento em seu estágio inicial. Cita também que o objetivo de uma incubadora precisa ser voltado para o cultivo de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, economicamente viáveis e suficientemente competitivas em cada um dos seus respectivos setores, após a incubação, tendo como base um prazo de dois a quatro anos. Porém, para esta subcategoria os autores usados como base no referencial teórico não abordam especificamente a questão pós-incubação dos empreendedores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo identificar como as incubadoras desenvolvem competências nos empreendedores nela alocados, com a finalidade de proporcionar um maior aprofundamento dos requisitos necessários para que um empreendimento obtenha sucesso. Para tanto, foi elaborado um roteiro de perguntas para serem feitas aos gestores de incubadoras, cujas respostas levassem ao alcance dos objetivos principal e específicos. Adotou-se, também, um referencial teórico para que se pudesse criar uma análise comparativa do observado nas entrevistas com o dito pelos autores.

Quanto às competências, foi possível perceber que a maior parte dos entrevistados tem como requisito para a pré-incubação algumas características pessoais dos candidatos, ou seja, o indivíduo já deve possuir um perfil adequado para ser incubado. Esse perfil pode ser nomeado como o “perfil empreendedor”. Outros, não citam o perfil como pré-requisito, mas reconhecem que os candidatos à incubação possuem competências em comum, como: iniciativa, busca de oportunidades, independência, autoconfiança e força de vontade. Assim, concluiu-se que as incubadoras podem tanto desenvolver competências nos empreendedores como apenas aperfeiçoá-las. Foi possível destacar algumas características comuns aos empreendedores, citadas tanto pelos entrevistados como pelos autores estudados, sendo parte delas classificadas como competências empreendedoras. Visão e iniciativa são duas das características mais mencionadas no perfil do empreendedor por ambas as partes. Pode-se afirmar que a partir desse resultado foi possível identificar quais competências essenciais são desenvolvidas nos empreendedores alocados nas incubadoras.

Constatou-se que essas competências citadas acima são desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas nos empreendedores através da assessoria das incubadoras da seguinte maneira: os empreendedores passam por um crescimento pessoal e profissional por vivenciar a realidade do mercado econômico, passando por desafios e dificuldades, o que faz com que adquiram um maior preparo para desenvolverem seus projetos e para que estes obtenham sucesso. Outra vantagem relevante das empresas é a maior facilidade de obter contratos pelo fato da passagem na incubadora dar credibilidade aos incubados e, futuramente às suas empresas. Todos esses fatos provaram a importância das incubadoras no desenvolvimento de tais competências.

Dentre os vários tipos existentes de incubadoras, foram entrevistadas duas de base tecnológica, uma mista e uma tecnológica de cooperativas populares. Analisando estas entrevistas, observa-se que os princípios das incubadoras, de modo geral, são bem parecidos, com exceção da incubadora tecnológica de cooperativas populares, pois seu público é específico e a gestão é conduzida de modo diferenciado.

Identificou-se que a prática, fazer contatos reais, ir para o mercado, conversar com os clientes, trazem grandes oportunidades aos empreendedores na implantação de seus projetos. A prática induz o empreendedor ideias do que pode ser anexado ao seu projeto, facilita o acesso a possíveis investidores e parcerias, além da percepção de novos modos de usar o *know-how*.

Com relação às dificuldades encontradas pelos empreendedores na implantação de um novo negócio, verificou-se que algumas características dos empreendedores podem, muitas vezes, atrapalhar o relacionamento com os gestores das incubadoras e, conseqüentemente, o seu aprendizado. Isso porque alguns empreendedores tem predisposição a acreditar nas suas próprias ideias com bastante confiança, tanto que acabam sendo prepotentes e não seguem as orientações dos gestores, dificultando o desenvolvimento de seus projetos. Em contrapartida, um fato curioso é que uma grande dificuldade do empreendedor é o seu próprio psicológico, o medo de tomar grandes

decisões como o total envolvimento no projeto, deixando de lado as ofertas de emprego do mercado.

Verificaram-se algumas limitações ao longo da pesquisa, como o tempo relativamente curto disponibilizado para realização deste trabalho, não permitindo que houvesse maior aprofundamento do mesmo e a indisponibilidade ou falta de resposta de algumas incubadoras contatadas para entrevista. Percebeu-se, ainda, que há um número baixo de pesquisas que tratam de competências desenvolvidas dentro das incubadoras e, além disso, não foram encontrados estudos sobre as dificuldades dos empreendedores após a incubação. Assim, recomenda-se uma continuação da pesquisa deste trabalho, relatando o trajeto do empreendedor após a incubação: quais as suas maiores dificuldades, o sucesso ou insucesso do projeto. Outra sugestão é um aprofundamento no referencial teórico quanto ao cenário econômico, comportamento organizacional, entre outros.

Através da identificação das competências essenciais dos empreendedores, espera-se que este trabalho contribua para a identificação dos motivos que levam alguns empreendedores e suas empresas a obterem sucesso no mercado econômico, assim como quais motivos induzem outros à falência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANPROTEC. Histórico do Setor de Incubação de Empresas no Brasil e no Mundo. Brasília: Anprotec, 2009
- ANPROTEC; MCTI. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – Relatório Técnico. Brasília: ANPROTEC, 2012.
- BRATTON, J.; GOLD, J. Human Resource Management: Theory and Practice. 2nd ed. New York: Macmillan Business, 2000.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B .D.; VILHENA, R.M.P. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.
- COZZI, A. (Org.). Empreendedorismo de Base Tecnológica: Spin-off : criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo na Prática: Mitos e Verdades de Empreendedor de Sucesso. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUTRA, J. Competências – Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003
- FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competência: uma análise de organização líderes em diversos setores. XXXII Enanpad, Rio de Janeiro, 2008.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, nº 2, p. 05-28, abril/junho 1999.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. RAC, Curitiba, v.5, 2001. Disponível<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso>
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Makron Books, Pearson Education, 2004.

- HONMA, E. T. 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.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.
- LAHORGUE, M. A. Incubadoras de empresas no Brasil, Quadro a partir das avaliações realizadas no período de 2000-2007. In: *Jornadas Latino-Americanas de Estudos Sociais, das Ciências e das Tecnologias*, Rio de Janeiro, 2008.
- LEDFOURD JR., G. E. Paying for the skills, knowledge, and competences for knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, July-Aug. 1995.
- LOPES, R. M. A. Educação Empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MASCARENHAS, A. O. Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 1998.
- MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A Articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE*, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006
- NOGUEIRA, N. R. Desenvolvendo as competências profissionais: um novo enfoque por meio das inteligências múltiplas. São Paulo: Érica, 2001.
- PENROSE, E. *The Theory of Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell, 1959.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. *Havard business review*, Boston, May/June 1990.
- RUAS, R. L. O Conceito de Competências de A Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004, XXIX Enanpad, Brasília, 2005.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005. Brasília: Sebrae, 2007.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. Empreender faz parte da condição humana. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/o-quee/empreendedorismo>> Acesso em 25 out. 2012
- SEBRAE, Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)> Acesso em 14 nov. 2012
- SEBRAE, Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. Empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/o-quee/empreendedorismo>> Acesso em 25 out. 2012
- ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZARIFIAN, P. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. *Tempo social* v.3, 1990/1991.