

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP

**Modelo para o desenvolvimento da visão de negócio numa perspectiva de inserção mercadológica e de identificação de competências necessárias para a validação de idéias**

Flavio De Mori

Tese apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Florianópolis – SC  
2005

Flavio De Mori

**Modelo para o desenvolvimento da visão de negócio numa perspectiva de inserção mercadológica e de identificação de competências necessárias para a validação de idéias**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do grau de

**Doutor em Engenharia de Produção**

e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, junho de 2005.

***Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.***  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

Prof. Jorge Luiz Silva Hermenegildo, Dr.  
Centro Federal de Educação Tecnológica  
de Santa Catarina

Prof. Plínio Cornélio Filho, Dr.  
Centro Federal de Educação Tecnológica  
de Santa Catarina

Prof<sup>a</sup>. Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof<sup>a</sup>. Sônia Maria Pereira, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Ao empenho e dedicação dos meus pais, que  
durante toda a vida,  
de suas maneiras,  
sempre se fizeram presentes ensinando-nos  
o valor do trabalho e da ética e,  
mesmo nos momentos mais difíceis,  
não mediram esforços  
para propiciar condições  
ao seus cinco filhos  
de ter uma formação universitária.

**Pai,  
Mãe,**

dedico esta conquista a vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas e instituições que de alguma forma contribuíram para concretizar este sonho, e em especial:

Ao meu orientador, Prof. Ph.D. Ricardo Miranda Barcia, por ter proporcionado o desenvolvimento deste trabalho com liberdade intelectual e pelo aprendizado adquirido com a sua convivência.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, seus professores e funcionários, que me acolheram.

À Prof<sup>a</sup> Edis, coordenadora do Projeto Emprenet, por sua confiança na minha capacidade de trabalho.

Ao Plínio, pelas suas contribuições relevantes, sempre identificando novas formas de ver as mesmas coisas.

Aos novos amigos que conquistei durante a realização do Projeto Emprenet, em especial ao Marcos, à Jacqueline, ao Kappel e à Heloísa.

A participantes do Projeto Emprenet, pela energia e entusiasmo emanados no brilho dos seus olhos durante o processo de capacitação. Isso com certeza faz a diferença.

À Acate por me acolher durante o desenvolvimento do Projeto Emprenet.

À Cris, sempre presente ao primeiro chamado.

Ao Jorge, muito mais do que parceiro na idealização e operacionalização de projetos empreendedores, um grande amigo, sempre presente.

Às minhas irmãs, Miriam, Marta, Luci e Cláudia, minhas almas gêmeas em diferentes dimensões.

Ao estímulo dos meus sobrinhos, Manu, Victor e Elis, que singelamente me presentearam com um CD, uma resma de papel e uma caneta para que eu pudesse concluir este trabalho.

À Jacque, por compartilhar as minhas angústias, minhas indignações, meus tropeços e multiplicar minhas alegrias, minhas conquistas e a minha felicidade.

Enfim, a todos que compartilham do mesmo sonho e acreditam ser possível estimular o desenvolvimento e a formação de pessoas que possam ser condutores dos seus próprios destinos através do exercício de atitudes proativas. Esses, os verdadeiros empreendedores.

Freqüentemente, querem dizer ao jovem o que e como fazer.  
Freqüentemente, querem dizer ao jovem o que não fazer,  
e como deve perceber o mundo.  
E, ao mesmo tempo, querem que, mais tarde,  
o ex-jovem,  
já adulto,  
promova novas soluções e inovações, e  
forneça respostas  
a problemas que ainda não foram capazes de resolver...  
O que nós jovens queremos  
é aprender desde já a fazermos nós mesmos,  
a construir nosso próprio futuro.  
Queremos ser empreendedores!

*Jovem anônimo  
Projeto Empreender  
ENE/1998*

## RESUMO

DE MORI, Flavio. Modelo para o desenvolvimento da visão de negócio numa perspectiva de inserção mercadológica e de identificação de competências necessárias para a validação de idéias. 2005. 164 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

A pesquisa busca compreender os elementos que interferem no processo de criação e desenvolvimento de empresas, destacando-se, entre eles, as características empreendedoras, o processo empreendedor e empresarial, as competências necessárias para empreender a luz do ciclo de vida das organizações e o desenvolvimento da visão. A partir da análise dos referenciais teórico e empírico, foi proposto um modelo para o desenvolvimento da visão de negócio numa perspectiva mercadológica que, a partir de sua operacionalização, contribuirá para suprir uma lacuna existente entre as etapas de geração de idéias de produtos e serviços e o planejamento do empreendimento. O modelo integra elementos que propiciam a identificação de competências para empreender necessárias para a validação da idéia como negócio e elementos necessários para o desenvolvimento da visão de negócio numa perspectiva mercadológica. A validação piloto dos elementos e instrumentos propostos no modelo foi realizada a partir da análise de casos, utilizando-se amostras dirigidas. O modelo mostrou-se aplicável e aponta para uma consistência construtiva a partir dos resultados obtidos na análise dos casos estudados, indicando a necessidade de pesquisas complementares que permitam sua generalização.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Visão de negócio. Competências para empreender. Perfil empreendedor.

## ABSTRACT

DE MORI, Flavio. Model for the development of the vision of business in a perspective of marketing insertion and of identification of necessary competences for the validation of ideas, 2005. 164 pgs. Thesis (Doctorate in Production Engineering) – Graduate Program of Production Engineering, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

This study attempts to comprehend the elements that interfere in the process of creation and development of companies, accentuating, among them, the venturing characteristics, the entrepreneurial process, the necessary competences to undertake the light of the life cycle of the organizations and the development of vision. A model for development of the vision of business in a marketing perspective was proposed based on theoretical and empirical references, which, parting from its operation, will contribute to fill out an existent gap between the steps of generation of ideas of products and services and the planning of the enterprise. The model integrates elements that make possible the identification of competences to undertake necessary for the validation of the idea as a business and elements necessary for the development of the vision of business in a marketing perspective. The pilot validation of the elements and instruments proposed in the model was performed based on case analysis, using directed samples. The model proved to be applicable and points to a constructive consistence based on the results obtained in the analysis of the cases studied, indicating the need of complementary researches that may allow its generalization.

**Keywords:** Entrepreneurship, Vision of business. Competences to undertake. Entrepreneur profile.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	O processo gerencial dos empreendedores .....	39
Figura 2 –	Três categorias de visão .....	41
Figura 3 –	O processo de criação da visão .....	43
Figura 4 –	Etapas do processo visionário .....	43
Figura 4 –	O ciclo de vida das organizações segundo Adizes .....	55
Figura 5 –	Modelo funcional do ciclo de vida das organizações .....	56
Figura 6 –	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	62
Figura 7 –	Contextualização da pesquisa .....	67
Figura 8 –	Etapas da pesquisa .....	70
Figura 9 –	Modelo para o desenvolvimento da visão de negócio .....	74
Figura 10 –	Competências e suas dimensões no ciclo de vida das organizações .....	76
Figura 11 –	Metodologia para desenvolvimento do Projeto Emprenet.....	94



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos empreendedores .....	31
Quadro 2 – Características do comportamento empreendedor – modelo de Cooley.....	33
Quadro 3 – Características e traços comportamentais fundamentais para o sucesso de um novo empresário .....	34
Quadro 4 – Etapas do ciclo de criação de um negócio próprio.....	38
Quadro 5 – Fatores de sucesso e seus componentes.....	46
Quadro 6 – Comparação entre alguns modelos de CVO .....	54
Quadro 7 – As funções de gerenciamento.....	58
Quadro 8 – Instrumentos relacionados com os fatores de êxito .....	59
Quadro 9 – Competências do profissional.....	63
Quadro 10 – Competências individuais .....	64
Quadro 11 – As competências do executivo.....	65
Quadro 12 – Classificação de competências de Szilagyi e Schweiger.....	66
Quadro 13 – Competências sociais e suas dimensões para o desenvolvimento da visão.....	77
Quadro 14 – Competências técnicas e suas dimensões para o desenvolvimento da visão.....	78
Quadro 15 – Competências de negócios e suas dimensões para o desenvolvimento da visão.....	79
Quadro 16 – Critérios de avaliação dos elementos que compõem a visão de negócios .....	91

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária – Projeto Emprenet .....	97
Gráfico 2 – Nível de escolaridade – Projeto Emprenet.....	98
Gráfico 3 – Área de formação – Projeto Emprenet.....	98
Gráfico 4 – Faixa etária – Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo .....	99
Gráfico 5 – Área de formação – Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo.....	100
Gráfico 6 – Competências para Empreender – Projeto Emprenet .....	102
Gráfico 7 – Competências Sociais – Projeto Empreender.....	103
Gráfico 8 – Competências Técnicas – Projeto Emprenet.....	104
Gráfico 9 – Competências de Negócios – Projeto Emprenet .....	104
Gráfico 10 – Competências para empreender – Ciclo de Palestras.....	105
Gráfico 11 – Competências sociais – Ciclo de Palestras .....	106
Gráfico 12 – Competências técnicas – Ciclo de Palestras .....	106
Gráfico 13 – Competências de negócios – Ciclo de Palestras .....	107
Gráfico 14 – Competências para empreender: Ciclo de Palestras x Emprenet.....	108
Gráfico 15 – Competências sociais: Ciclo de Palestras x Emprenet .....	108
Gráfico 16 – Competências técnicas: Ciclo de Palestras x Emprenet.....	109
Gráfico 17 – Competências de negócios: Ciclo de Palestras x Emprenet.....	109
Gráfico 18 – Avaliação da visão de negócios.....	110

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Fatores condicionantes do sucesso empresarial .....	46
Tabela 2 –	Competências para empreender por sexo – Projeto Emprenet .....	148
Tabela 3 –	Competências empreendedoras por faixa etária – Projeto Emprenet .....	149
Tabela 4 –	Competências para empreender por escolaridade – Projeto Emprenet. ....	150
Tabela 5 –	Competências para empreender por sexo – Ciclo de Palestras ....	151
Tabela 6 –	Competências empreendedoras por faixa etária – Ciclo de Palestras .....	152

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	14
1.1	Justificativa do trabalho.....	18
1.2	Objetivos geral e específicos .....	19
1.3	Estrutura do trabalho .....	20
1.4	Limitações do trabalho .....	21
2	Fundamentação teórica .....	22
2.1	O conceito de empreendedor numa perspectiva histórica .....	23
2.2	Características dos empreendedores .....	30
2.3	O processo empreendedor .....	36
2.3.1	Desenvolvimento da visão .....	40
2.4	O processo empresarial .....	44
2.4.1	Pré-incubadoras e incubadoras de empresas.....	48
2.5	Ciclo de vida das organizações .....	51
2.6	Competência para empreender .....	60
3	Considerações metodológicas .....	67
3.1	Metodologia da pesquisa .....	68
3.2	Etapas da pesquisa .....	69
3.3	Coleta e análise de dados.....	70
3.4	Validade e confiabilidade da pesquisa .....	71
4	Modelo proposto .....	73
4.1	Visão geral do modelo proposto .....	73
4.2	Competências para empreender.....	74
4.2.1	Instrumento para identificação de competências para empreender.....	79
4.3	Perfil empreendedor .....	81
4.4	Visão de negócio .....	82
4.4.1	Objetivos pessoais .....	84
4.4.2	Fatores de produção .....	85
4.4.3	Inserção na cadeia produtiva .....	87
4.4.4	Estratégia competitiva .....	88
4.4.5	Referenciais para avaliação da visão de negócio .....	90
5	Apresentação e análise dos resultados da pesquisa .....	92
5.1	Apresentação dos casos.....	92
5.1.1	Projeto Emprenet .....	92
5.1.1.1	Metodologia .....	93
5.1.1.2	Operacionalização .....	93
5.1.2	Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo .....	96
5.1.3	Caracterização do perfil da amostra para coleta de dados .....	96
5.1.3.1	Demografia da amostra de pesquisa – Projeto Emprenet .....	96

5.1.3.2	Demografia da amostra de pesquisa – Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo.....	99
5.2	Resultados e análises da validação piloto .....	100
5.2.1	Identificação de competências empreendedoras .....	100
5.2.1.1	Caso 1: Projeto Emprenet.....	102
5.2.1.2	Caso 2: Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo... ..	105
5.2.1.3	Comparação dos resultados entre os dois casos analisados .....	107
5.2.2	Desenvolvimento da visão .....	110
6	Conclusões e recomendações .....	113
7	Referências bibliográficas .....	116
APÊNDICE A	– Instrumento de identificação de competências empreendedoras.....	125
APÊNDICE B	– <i>Feedback</i> do instrumento de identificação de competências empreendedoras.....	133
APÊNDICE C	– Sistema de <i>feedback</i> para avaliação da visão de negócio .....	138
APÊNDICE D	– Avaliação das competências para empreender em função da demografia da amostra .....	147
APÊNDICE E	– Memorial descritivo da aplicação da dinâmica: busca de informações para o desenvolvimento da visão de negócio a partir de uma idéia de negócio pré-estabelecida .....	153
ANEXO A	– Teste de tendência geral empreendedora – TEG .....	156

## 1 Introdução

A informação e o conhecimento, pedras angulares da sociedade contemporânea, têm conduzido o processo evolutivo da humanidade e determinado a amplitude dos seus ciclos. As transformações vivenciadas são refletidas na construção de novas relações sociais, culturais, políticas e econômicas. Esse processo traz em seu curso, a cada instante, novos desafios para indivíduos e organizações, os quais precisam ser sistematicamente transpostos para a manutenção da competitividade e da sustentabilidade.

O desenvolvimento pessoal requer uma constante adaptabilidade aos novos paradigmas, sendo o processo de mudança comportamental o fio condutor para a formação desse novo indivíduo. A disciplina, a normalização e a especialização deverão ceder espaço para a iniciativa, a criatividade, a criticidade e o holismo, de forma a permitir que o indivíduo evolua da condição de coadjuvante para a condição de agente de transformação.

Do ponto de vista das organizações, a competitividade e a sustentabilidade estão ligadas à necessidade de adaptação permanente aos novos paradigmas, advindos do processo de transformação da humanidade, cujos marcos referenciais são a globalização e os avanços científico e tecnológico. O foco empresarial passa de local para mundial, trazendo consigo potencialidades e ameaças que deverão ser gerenciadas e administradas de forma proativa pelos gestores da organização.

Dessa forma, o sucesso das organizações está direta e proporcionalmente ligado à ativação das competências de seus empreendedores, que utilizadas em intervenções específicas nas fases do ciclo de vida da organização visam a suprir suas necessidades no caminho de sua evolução.

Entretanto, a maioria dos empreendedores ignora a essência da vida empresarial e, freqüentemente, viola suas regras elementares, propiciando elevados índices de mortalidade (LEZANA, 1995), conforme pode ser comprovado por diversas pesquisas efetuadas que identificam os índices de sobrevivência e mortalidade das empresas.

A pesquisa Sebrae (2004) mostra que 49,4% dos negócios de micro e pequeno portes encerram suas atividades antes de completar dois anos de existência, 56,4% no terceiro e 59,9% no quarto, ou seja, somente 40,1% das empresas criadas completam quatro anos.

A taxa de mortalidade prematura vem declinando, ainda de forma lenta, o longo dos anos, fruto do desencadeamento de ações de conscientização e capacitação dos empreendedores e de suas equipes, promovidas pelo poder público, entidades de classe, universidades e centros de capacitação profissional.

A preocupação com a formação de empreendedores é bastante recente. No Brasil, a primeira ação de capacitação específica para empreendedores foi a criação da disciplina “Novos Negócios” no Curso de Especialização em Administração oferecido em 1981 pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, tendo sido o curso estendido para a graduação com o nome de Criação de Novos Negócios – Formação de Empreendedores (DOLABELA, 1999b). Muitas outras ações foram desenvolvidas. Escolas, institutos, fundações foram criados com a finalidade de promover ações de capacitação a empreendedores e prestar assessorias para a criação e gestão de empresas, principalmente nos últimos dez anos.

Um conjunto expressivo de ações de capacitação de empreendedores converge para a elaboração de planos de negócios. Inúmeros modelos de planos de negócios são utilizados nos vários cursos de capacitação oferecidos, tais como os modelos utilizados pelo Sebrae e pela metodologia “Oficina do Empreendedor”, com a utilização da ferramenta *Make Money*, entre tantos outros.

Na rede mundial de computadores, por exemplo, são disponibilizados inúmeros roteiros, modelos, softwares, cursos on-line e consultorias para a elaboração de planos de negócios.

Os mecanismos disponíveis facilitam o preenchimento do plano de negócio, mas por vezes mascaram os reais objetivos desse instrumento de planejamento.

Por vezes o plano de negócio se torna um mero instrumento utilizado para pleitear vagas em incubadoras ou para obter financiamentos em instituições financeiras, em muitos casos elaborado por consultores para essa finalidade.

Mais recente ainda é o movimento pela criação de incubadoras de empresas que buscam prover apoio ao desenvolvimento de pequenos empreendimentos e a promoção de condições específicas para minorar a taxa de insucessos das empresas nascentes. Em 1988 foram criadas as primeiras duas incubadoras de empresas no Brasil. Hoje já são, no Brasil, 283 em operação e 70 em implantação, com crescimento numa razão exponencial (AMPROTEC, 2004).

Paralelamente às inúmeras vantagens advindas da incubação, detectam-se alguns vieses cujo ajuste pode melhorar o desempenho desse importante instrumento de desenvolvimento econômico e social. O foco prioritário no desenvolvimento dos produtos e serviços por muitas vezes sem um olhar vinculado ao mercado resulta na necessidade de fazer ajustes substanciais ou até mesmo abortar projetos com conseqüentes gastos extras de tempo e recursos, o que retarda o desenvolvimento do ciclo de vida das empresas incubadas.

Observa-se que as decisões dos empreendedores por vezes são baseadas exclusivamente em experiências e percepções. Frequentemente os critérios tecnológicos, dominados pela equipe técnica, são os únicos considerados e norteiam o desenvolvimento dos produtos, enquanto mercadologicamente simples indícios da existência de um bom número de clientes seriam suficientes para justificar as decisões de desenvolvimento (MARKHAM apud CHENG, 2005).

Percebe-se que, além de uma orientação e capacitação que possibilite ao empreendedor utilizar o instrumento de plano de negócios de uma forma adequada, falta maturidade empresarial e uma visão ampliada que possibilite a ele posicionar seu negócio no mercado, de forma a entender as suas motivações, a rede de clientes e fornecedores e a inserção do seu negócio na cadeia produtiva.

A partir do levantamento de pesquisas e de outras referências teóricas e empíricas, identifica-se um gargalo crucial que impede o sucesso de muitos novos negócios, ou seja, a ausência do processo de identificação das verdadeiras necessidades dos clientes e dos fatores que determinam o grau de consonância do negócio com as necessidades do mercado para garantir sua sustentabilidade.



Percebe-se aqui que se faz necessário estabelecer parâmetros para a modelagem de uma etapa no processo empresarial, entre as idéias de produtos e serviços e o plano de negócios.

A perspectiva da redução do custo social e econômico, decorrente da redução do alto grau de insucessos na condução dos negócios, a racionalização do uso de instrumentos de apoio ao desenvolvimento de negócios nascentes vinculada a uma maior efetividade das empresas emergentes e a possibilidade de fornecer ao empreendedor instrumentos que permitam entender como a sua idéia de serviço ou de produto está inserida no contexto do mercado são os elementos que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa.

Dessa forma, a partir de uma idéia de produto e/ou serviço, o empreendedor terá a oportunidade de projetar a sua inserção numa perspectiva mercadológica, identificando suas potencialidades através da construção de cenários futuros.

Neste contexto apresenta-se a questão a seguir.

É possível desenvolver ações que conduzam o empreendedor a uma compreensão dos riscos e desafios envolvidos na condução do seu próprio negócio e que permitam, a partir do exercício das competências para empreender, avaliar a potencialidade da idéia de produto e/ou serviços perante o mercado, antes mesmo de identificar sua viabilidade com a elaboração do plano de negócios?

Na busca de uma resposta para a questão formulada sustentam-se as seguintes hipóteses:

1. o desenvolvimento da visão de negócio antecede a etapa da realização do plano de negócios e conseqüentemente a etapa de sua operacionalização;
2. o desenvolvimento da visão permite a estruturação da idéia de produto e/ou serviço como negócio; e
3. é possível identificar competências empreendedoras para o desenvolvimento da visão de negócio.

## 1.1 Justificativa do trabalho

O Brasil possui um universo de aproximadamente 20 milhões de micro e pequenos negócios, que envolvem mais de 60 milhões de pessoas, somando-se os proprietários e colaboradores.

A potencialidade desse segmento na geração de emprego e renda é incontestável. Entretanto, a mortalidade prematura de uma expressiva parcela dos micro e pequenos negócios frustra o sonho de muitos empreendedores, o que gera um alto custo socioeconômico para o país e seu povo.

A trajetória acadêmica e profissional do autor da presente pesquisa foi pautada pela busca de soluções de gestão para o segmento de micro e pequenas empresas, pelo desenvolvimento de programas de capacitação para os empreendedores nos mais diversos estágios dentro do processo empreendedor e empresarial e pelo exercício da ação empreendedora como proprietário de um negócio de pequeno porte.

Durante o trabalho de mestrado foi possível desenvolver um modelo para um sistema integrado de gestão da produção para pequenas e médias indústrias (DEMORI, 1991). A pesquisa realizada junto às pequenas e médias indústrias que balizou o trabalho também deu origem ao livro “A Pequena e Média Indústria Catarinense” (BATALHA; DEMORI, 1990).

Após 14 anos a pesquisa foi retomada com a realização do projeto “Avaliação da Sustentabilidade das Pequenas e Médias Indústrias Catarinenses: quadro comparativo 1989/2003”, a qual se encontra em sua fase final de execução.

Nos últimos 12 anos, durante as atividades como gerente executivo da Escola de Novos Empreendedores da Universidade Federal de Santa Catarina, houve a oportunidade de colaborar, propor, desenvolver e operacionalizar diversos programas de capacitação de empreendedores, de formação de multiplicadores e de gestores de empresas de pequeno porte, além de desenvolver e colaborar na execução de programas de disseminação da cultura empreendedora para jovens do ensino médio, profissionalizante e universitário.

Entre os programas operacionalizados com o envolvimento deste pesquisador, cabe citar:

- a) Curso de Especialização na Moderna Gestão Empresarial (EMGE), com a formação de 230 especialistas;
- b) Programa Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio, com a capacitação de mais de 2.000 jovens universitários;
- c) Programa Procem – programa de capacitação empresarial oferecido a mais de 1.200 empreendedores e gestores de empresas de micro e pequeno porte;
- d) Programa Primeiro Emprego, com a capacitação de 1.170 jovens na busca de oportunidades no mercado de trabalho;
- e) Programa de Ação de Promoção ao Empreendedorismo e Competitividade Industrial (APECI), com a capacitação de 1.260 empreendedores e gestores de empresas de pequeno porte;
- f) Programa de Formação Empreendedora na Educação Profissionalizante, com a capacitação de 10.000 educadores do ensino profissionalizante; e
- g) Programa Emprenet: empreendedores em rede, com o envolvimento de mais de 1.000 alunos do ensino profissionalizante e superior, e graduados no desenvolvimento de um processo de pré-incubação.

As experiências vivenciadas sempre foram pautadas pelo desenvolvimento de metodologias, busca de instrumentos e de mecanismos que motivassem os empreendedores a exercer atitudes proativas para alcançar seus objetivos, instigando-os a serem responsáveis pela construção de seus sonhos.

A motivação que alimenta o desenvolvimento da presente pesquisa está na possibilidade de continuar contribuindo na formação de empreendedores com foco no desenvolvimento da visão de negócios, para que eles possam, através do uso de suas competências, construir seus sonhos de forma estruturada e planejada, sem que estes venham a se tornar pesadelos. Dessa forma, tem-se a expectativa de contribuir para a redução da mortalidade prematura de empresas.

## **1.2 Objetivos geral e específicos**

Esta tese tem por objetivo geral modelar um instrumento de desenvolvimento de visão de negócios numa perspectiva mercadológica e identificar o conjunto de competências necessárias para concretizar o desenvolvimento desta visão.

Como objetivos específicos que sustentam a consecução do objetivo geral têm-se:

- a) identificar, analisar, sistematizar e apresentar os elementos literários que compõem a base de sustentação do modelo desenvolvido;
- b) identificar os elementos que estão presentes no desenvolvimento da visão de negócios numa perspectiva mercadológica e que compõem o modelo proposto;
- c) desenvolver um instrumento de identificação de competências para empreender no contexto do desenvolvimento da visão de negócios; e
- d) promover um processo de validação dos elementos que compõem o modelo proposto a partir dos estudos de caso.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Esta tese foi estruturada em sete capítulos e contém ainda quatro apêndices e um anexo.

O Capítulo 1 identifica o tema da pesquisa a partir de sua contextualização, da justificativa, da formulação do problema e da definição dos objetivos.

No Capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica que subsidia o desenvolvimento do modelo proposto.

O Capítulo 3 trata das considerações metodológicas que norteiam o desenvolvimento do modelo e a validação dos seus elementos.

O modelo desenvolvido a partir dos elementos expostos nos capítulos anteriores é apresentado no Capítulo 4.

O Capítulo 5 apresenta e avalia os resultados da pesquisa por meio de um processo de validação piloto.

No Capítulo 6 são tecidas as conclusões do trabalho e as recomendações.

Já o Capítulo 7 enumera a relação de bibliografias referenciadas na elaboração desta tese.

Também são disponibilizados apêndices e um anexo que complementam o conjunto de informações para a compreensão do presente trabalho.

#### **1.4 Limitações do trabalho**

A abordagem adotada para o desenvolvimento deste trabalho fica limitada ao caráter exploratório da pesquisa, cujo propósito é identificar elementos preliminares para instigar futuros desenvolvimentos de teorias e aprimoramento de modelos relativos a procedimentos de desenvolvimento de visão de negócios e identificação de diferentes dimensões de competências para conduzir o processo empresarial em suas diferentes fases.

A presente pesquisa fica limitada também aos resultados obtidos decorrentes da aplicação em estudo de caso, não sendo possível sua generalização sem uma investigação ampliada.

## **2 Fundamentação teórica**

O presente capítulo apresenta um conjunto de elementos relacionados a resultados de pesquisas e de estudos vinculados aos objetivos e problema de pesquisa propostos neste trabalho. A fundamentação apresentada está focada num formato em que o pesquisador aborda e apresenta as teorias relacionadas com problemas de pesquisa sob investigação caracterizando-a, segundo Cooper (apud STEIL, 2002), como teórico-empírica, diferentemente da simples apresentação de sumários de estudos e pesquisas já realizados, o que caracterizaria uma fundamentação integrativa.

A fundamentação teórica tem início com a apresentação do conceito de empreendedor, abordando suas diferentes definições e categorizações no decorrer dos tempos.

Na seqüência são apresentados estudos que identificam as características do empreendedor, que discutem a apropriação dessas características pelos indivíduos e que estabelecem as bases do perfil empreendedor e sua importância como modelo para o desenvolvimento de novos empreendedores.

O desenvolvimento da ação empreendedora e seus desdobramentos são apresentados sob a perspectiva do indivíduo, abordando o processo empreendedor em todas as suas etapas, com ênfase no desenvolvimento da visão, e sob a perspectiva da organização, abordando o processo empresarial na visão de vários pesquisadores, com realce dos aspectos relacionados ao processo de pré-incubação e incubação.

Os padrões de crescimento e desenvolvimento das organizações, os problemas decorrentes e os processos de intervenção na busca de sua evolução são abordados na perspectiva do ciclo de vida das organizações.

Por fim, são apresentados conceitos de competências de forma geral e, de forma específica, são abordadas as competências necessárias para empreender considerando-se as diferentes necessidades da organização em suas diversas fases evolutivas.

## 2.1 O conceito de empreendedor numa perspectiva histórica

Ao longo da história da humanidade os estudiosos e pesquisadores tendem a perceber e definir o empreendedor utilizando premissas de suas próprias áreas de conhecimento (FILION, 1999a). Os que adotam uma abordagem psicológica descrevem o empreendedor em função das suas características pessoais (MCCLELLAND, 1961; SHAPERO, 1975). Já a abordagem econômica realça a função que o empreendedor desempenha como motor do sistema econômico (BAUMOL, 1968; CANTILLON [1755], 2002; DEGEN, 1989; DRUCKER [1985], 2002; SAY [1803], 1986; SCHUMPETER [1934], 1982). Os que analisam o empreendedor sob uma ótica sociológica realçam a interferência do meio na formação do indivíduo empreendedor, caracterizando-o como produto da sociedade em que ele vive (BYGRAVE, 1989; GIBB; RITCHIE 1981; FILION, 1988, 1991; WEBER [1930], 2004). A partir dos anos 80 o campo do empreendedorismo tomou corpo e foi objeto de estudo de quase todas as ciências sociais e gerenciais (FILION, 1999a), que buscaram identificar suas características em função das especificidades das suas áreas de atuação, dando origem a vários “gêneros” de empreendedores.

Por outro lado, observa-se, a partir da análise das definições apresentadas na literatura, que a evolução da definição e das atribuições de características aos empreendedores mantém um vínculo com as correntes de pensamento dominantes nos ciclos evolutivos da humanidade.

Desde os primórdios da humanidade o ser humano vem experimentando evoluções e revoluções que vão incorporando e acomodando novas crenças, conhecimentos e formas de relacionamento que são caracterizados por ciclos evolutivos tanto de ordem social como econômica.

O primeiro ciclo marca a passagem do processo extrativista de subsistência para uma forma racional de utilização da natureza, a agricultura de subsistência que evolui para o advento do artesanato e do mercantilismo. Recorrendo à metáfora das ondas, conceito proposto por Alvin Toffler (1980), este ciclo é caracterizado pela primeira onda e tem uma duração de aproximadamente 10.000 anos.

Nessa fase da história o termo “empreendedor” teve significados diversos. No século XII designava aquele que incentivava brigas, e durante os séculos XVI e XVII era usado para designar pessoas que exerciam atividades normalmente ligadas à área

militar ou ao serviço público (VÉRIN apud CORNÉLIO FILHO, 2003). No final do período mercantilista, Cantillon, em seu “Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral”, publicado em 1755, resgata o termo “empreendedor” vinculando-o a um indivíduo que gerencia um processo de compra e venda de produtos e manufaturas e o risco inerente vinculado a esse processo (CANTILLON, 2002), sendo o precursor da conotação atual.

Em meados do século XVIII ocorre um ponto de inflexão da curva de evolução da humanidade com a Revolução Industrial a partir das invenções que proporcionaram o início de um processo de automatização da indústria têxtil e invenção da máquina a vapor (CANTANHEDE, 1983), o que caracteriza um ponto de ruptura com a migração da fase artesanal para a industrial. O ciclo relativo à Revolução Industrial, denominado por Tofler (1980) como a segunda onda, durou aproximadamente 320 anos.

Os ciclos evolutivos são caracterizados por rupturas e evoluções a partir de um processo de promoção do desequilíbrio e sua (re)construção através de ações inovadoras. Segundo a visão de Jean-Baptiste Say, apresentada em 1803 no seu “Tratado de Economia Política” e abordada, também, nos “Princípios de Economia Política” de Mill, em 1848, sendo retomada e revalorizada por Joseph Schumpeter na sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, publicada em sua primeira edição em 1911 e modificada em 1934, o empreendedor pode ser entendido como responsável pelo processo de destruição criativa que caracteriza o processo de inovação.

A definição de empreendedor de Schumpeter se mostrava consonante com a revolução tecnológica em curso, em que inovação e os mercados ganharam relevância e se configuraram na base tecnológica e econômica do século XX.

O delineamento de uma nova revolução com “conseqüências ainda mais transfiguradoras do que a iniciada na Renascença” (MOSCOVICI, 1999, p. 56), motivada pelo desenvolvimento da física quântica, da física atômica, da eletrônica, das comunicações, tendo como ícone o desenvolvimento do computador em meados do século XX, promove um novo ponto de inflexão na curva representativa de evolução da humanidade com um gradiente muito mais acentuado que na fase anterior.



Chega-se à era do conhecimento e da informação, que é alavancada e dinamizada pela globalização econômica e cultural que se acentua a partir dos anos 90 com a queda do Muro de Berlim, e ancorada nos avanços tecnológicos, no aumento da velocidade e na amplitude de acesso às informações.

Fazendo novamente referência à metáfora de ondas de Tofler, os anos 70 delimitam a transição da segunda para a terceira onda, da Revolução Industrial para a era da informação (SILVA, 2002). É o conhecimento: o intelecto humano passa a ser o “capital”. A força física é substituída pela força mental como fator de produção, afirma Rossini (apud MEDEIROS, 2004).

Neste processo de transição são vivenciadas mudanças estruturais de paradigmas relacionados com as relações sociais em seus aspectos econômico, tecnológico, político, educacional e cultural, entre outros (SILVA, 2002).

É neste contexto, onde as ciências do comportamento estavam expandindo-se rapidamente, que os comportamentalistas, capitaneados pelas contribuições de David McClelland (1961), dominaram as pesquisas no campo do empreendedorismo com o objetivo de definir quem são os empreendedores e quais são suas características (FILION, 1999a).

Da mesma forma que outros profissionais, o empreendedor foi incorporando e/ou modificando suas funções e características ao longo da história da humanidade. A partir de uma conotação econômica foram agregadas ao empreendedor uma visão comportamentalista, com foco nas suas características, e uma conotação sociológica baseada na função empreendedora e em sua relação com o meio, expandindo para a caracterização de vários “gêneros” de empreendedores, que são classificados em função da forma de atuação e dos segmentos da sociedade onde são desenvolvidas as atividades.

Os anos 80 marcam a retomada do estudo do empreendedorismo, ganhando importância como tema de estudos em vários campos do conhecimento humano.

[...] o estudo do empreendedor atraiu a atenção de especialistas de diversas áreas. Não só economistas, mas educadores, psicólogos, sociólogos, administradores, pesquisadores das áreas de ciências exatas. Tal miscelânea de bagagens teóricas – cada qual com seus paradigmas, metodologias, padrões de análise, experiências, visões, conteúdos – não poderia produzir senão visões diferenciadas sobre o

tema, o que explica a diversidade de definições e, de certa forma, contribui para o seu enriquecimento. (DOLABELA, 2005).

Nesse período surgem as primeiras publicações específicas ligadas à área, as conferências para debater o tema, sendo a conferência de Babson a primeira, e os primeiros doutorados relacionados ao empreendedorismo (FILION, 1999a). O foco da pesquisa muda: *de quem é* passa para *o que* faz um empreendedor.

Foram atribuídas ao empreendedor várias especificidades, denominando-o com diferentes “gêneros” a partir das suas atuações, tais como: intra-empresários (PINCHOT, 1989); empresários corporativos (DORNELAS, 2003); empresários *start-up* (DORNELAS, 2003); empresários sociais (DEES, 1998 apud DAVIS, 2002; DRAYTON, 1980); intra-empresários sociais (BROWN, 2003; DAVID, 2004); entre outras categorias.

Em função das diferentes abordagens trazidas pelos autores, percebe-se a abrangência conquistada pelo termo “empresário”, extrapolando o ambiente empresarial e galgando novas fronteiras na diversidade de áreas de atuação do profissional empresário nas mais diferentes atividades humanas.

Segundo Dolabela (2005), “o empresário se configura como uma forma de ser, independente da função” e está ancorado nos seus valores, na sua visão de mundo, nas suas ações, nas suas atitudes e nas suas relações sociais.

Percebe-se que ao longo da história os pesquisadores atribuem conceitos ao empresário de acordo com suas áreas de atuação e em conformidade com as realidades dominantes vivenciadas em cada ciclo evolutivo da humanidade. A seguir apresentam-se alguns desses conceitos.

**Richard Cantillon (1697–1734):** na percepção de Cantillon os empresários eram pessoas que identificavam oportunidades na perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes (FILION, 1999a). Ele caracteriza e exemplifica em seu “Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral”, publicado em 1755, o empresário dentro da cadeia produtiva, passando pelos setores primário – os arrendatários de terras e produtores rurais – pelo setor secundário – os que imprimiam aos produtos um processo de transformação e agregação de valor – e pelo setor terciário – os que simplesmente comercializavam produtos e manufaturas (CANTILLON, 2002).

**Jean-Baptiste Say (1767–1832):** um economista francês que em seu “Tratado de Economia Política”, publicado em 1803, referenciou o empreendedor como sendo o que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (SAY, 1986).

Schumpeter (1982) cita em sua teoria que “há uma definição bem conhecida, que remonta a J.-B. Say: a função do empreendedor é combinar os fatores produtivos e reuni-los”.

Say associou os empreendedores à inovação, visualizando-os como agentes de mudanças e distinguindo-os dos capitalistas (FILION, 1999a).

Segundo Drucker (2002), Say ao cunhar o termo *entrepreneur* lhe confere uma função importante na dinâmica de crescimento da economia a ser exercida através de um processo de perturbação e desorganização canalizado para a criação de alguma coisa diferente, o que Schumpeter formula como sendo a “destruição criativa”.

**Joseph Alois Schumpeter (1883–1950):** austríaco, publicou em 1911 a primeira versão da Teoria do Desenvolvimento Econômico, sendo atualizada em 1926 e em 1934. Schumpeter sustenta, em sua teoria, o empreendedor como sendo um dos três fatores do desenvolvimento econômico, juntamente com a nova combinação de meios de produção categorizada como “empreendimentos” e o crédito.

Schumpeter (1982, p. 54) define o empreendedor como o indivíduo cuja função é realizar as novas combinações dos meios de produção “empreendimentos”, apontando-o como “fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico”.

As novas combinações dos meios de produção são tratadas por Schumpeter de forma ampla, podendo estar relacionadas à criação de novos produtos, desenvolvimento de novos processos de produção, identificação de nichos de mercado, absorção de novas fontes de insumos ou, ainda, a criação de uma nova relação dentro de um segmento industrial (SCHUMPETER, 1982), tendo como foco a idéia da destruição criativa.

Schumpeter corrobora com a distinção entre “empreendedor” e “capitalista” abordada por Say e especifica a distinção entre “empreendedor” e “administrador”. O conceito de empreendedor de Schumpeter suprime “os dirigentes de empresas,

gerentes ou industriais que simplesmente podem operar um negócio estabelecido”, ou seja, os que exercem tão-somente a função de administrador.

[...] não apenas aos empreendedores “independentes” em uma economia de trocas, que de modo geral são assim designados, mas todos que de fato preenchem a função pela qual definimos o conceito, mesmo que seja, como está se tornando regra, empregados “dependentes” de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria, etc. [...]. (SCHUMPETER, 1982, p. 54).

Dessa forma, ele vincula o indivíduo empreendedor à função inovação, e não ao cargo ou ao capital. Schumpeter agrega ao rol de empreendedores os indivíduos que Gifford Pinchot III, em 1985, chamaria de intra-empreendedores.

**David Clarence McClelland (1917–1998)**: psicólogo da Universidade de Harvard, incorporou a visão comportamentalista ao estudo do empreendedorismo a partir do seu trabalho “The Achieving Society”, publicado em 1961. Para McClelland (apud FILION, 1999a, p. 8), “um empreendedor é alguém que exerce o controle sob uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal [...]”.

O modelo desenvolvido por McClelland fundamentado na tríade realização/poder/afiliação serviu de base para um programa para treinamento de empreendedores aplicado em cerca de 40 países; no Brasil, denominado de Empretec (SILVA, 2002).

Segundo Dubrin (2003), o modelo proposto se baseia no pressuposto de que as pessoas adquirem ou aprendem certas necessidades de acordo com a sua cultura.

**Peter F. Drucker (1909– )**: autor contemporâneo, aborda o empreendedorismo numa ótica das ciências administrativas e retoma Schumpeter e Say em sua definição de empreendedor: “é alguém que aplica dinheiro com nova capacidade de produzir riqueza. Uma pessoa que inicia e desenvolve um negócio” (DRUCKER apud LEITE, 2000, p. 105).

Drucker (2002, p. 36) afirma que “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor”. Diz que “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. Ele vincula os efeitos das mudanças na busca das oportunidades para o novo e o diferente, as quais são corporificadas através de processo de inovação sistemática,

para o qual ele elenca sete fontes que oferecem oportunidades inovadoras: o inesperado; a incongruência; a inovação por processo; mudanças estruturais do mercado ou do segmento; mudanças demográficas; mudanças de percepção, disposição e significado; e novos conhecimentos.

Drucker refuta estudos que delineiam características intrínsecas do empreendedor e diz que o espírito empreendedor é fruto da prática de empreender e do resultado dessa prática. “Não é uma arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina”, que podem ser adquiridas.

[...] qualquer indivíduo [...] pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. O empreendimento é um comportamento e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição. (DRUCKER, 2002, p. 34).

**Louis Jacques Filion (1945– ):** pesquisador canadense, desenvolveu vários estudos no campo do empreendedorismo, sendo autor do processo visionário do empreendedor (FILION, 1991, 1993), o qual será detalhado oportunamente.

Filion (1999b) afirma que uma das grandes diferenças entre o empreendedor e as outras pessoas é que o primeiro define o objeto que vai determinar o seu próprio futuro. Dessa forma, o empreendedor deve estar apto a definir os parâmetros do que pretende realizar e os meios utilizados para alcançar o resultado esperado, exigindo de si próprio um comportamento proativo e criativo.

Filion (1987, 1988 apud FILION 1999a, p. 19) define o empreendedor a partir de um estudo por ele realizado de aproximadamente 60 das definições mais comuns na literatura.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel de empreendedor.

Filion (1999a, p. 19) resumiu sua definição ampliada, identificando elementos essenciais, estabelecendo que o “empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

A definição de empreendedor de Filion é a adotada neste trabalho, não obstante se considerar a relevância e significância das definições de outros pesquisadores.

Neste primeiro momento buscou-se a compreensão da evolução histórica da definição e conceituação do empreendedor nas dimensões econômica, social e comportamental e da amplitude e da importância do tema para a sociedade. Também foram resgatados aqui conceitos e percepções sobre o empreendedor com base nas definições emitidas por pesquisadores clássicos e contemporâneos. Muitos outros pesquisadores, não citados explicitamente neste trabalho, expressam suas definições de empreendedor construídas sob diferentes prismas. As diferentes perspectivas de abordagem do empreendedor caracterizam sua multidimensionalidade e refletem a dinâmica da sociedade.

A partir do resgate histórico construído nesta seção, que teve por objetivo buscar o entendimento do papel do empreendedor e sua relação no contexto socioeconômico, será apresentado a seguir, a partir da análise dos estudos de pesquisadores da área, um rol de características dos empreendedores que será um dos elementos balizadores na condução deste trabalho.

## **2.2 Características dos empreendedores**

A personalidade de um indivíduo está relacionada com o “conjunto de características psicológicas relativamente estáveis” que influenciam sua interação com o meio ambiente. É o caráter essencial e exclusivo de uma pessoa (KOOGAN-HOUAISS, apud MORALES, 2004, p. 34).

Morales (2004), a partir de uma revisão bibliográfica, apresenta em seu trabalho os cinco aspectos psicológicos mais citados que determinam a formação de uma “personalidade empreendedora”: a motivação; o lócus de controle (internalidade); a assunção de riscos; a inovação; e os aspectos psicossociais.

Lezana e Tonelli (2004) afirmam que, pela diversidade de aspectos que envolvem a figura do empreendedor e sua relação com os negócios, não existe um “protótipo” de empreendedor ou de “personalidade empreendedora”. Parece evidente, segundo os autores, que independentemente de suas origens e classe socioeconômica eles diferem dos demais indivíduos por algumas características comuns, peculiares de sua personalidade.

Lezana e Tonelli (2004, p. 40) destacam a flexibilidade e a adaptabilidade dessas características ao fazer um paralelo com os diferentes estágios do ciclo de vida das organizações:

[...] assim como as pessoas, a empresa também passa por diversos estágios até se tornar madura. Em relação ao empreendedor, esta evolução tem uma série de implicações que irão interferir na saúde da empresa [...] assim o empreendedor deve sempre estar atento aos desafios que a sua própria empresa lhe impõe, para poder complementar antecipadamente os conhecimentos e habilidades exigidos.

Com base em estudos de necessidades de Birley e Westhead (1992), de habilidades de Ray (1993) e dos valores de Empinotti (1994), entre outros, Lezana e Tonelli (2004) classificam as principais características dos empreendedores de sucesso em quatro conjuntos – necessidades, conhecimentos, habilidades e valores – e o fazem especificando-os, como pode ser visto no Quadro 1.

<b>Característica</b>	<b>Especificação</b>
Necessidades	Aprovação Independência Desenvolvimento pessoal Segurança Auto-realização
Conhecimentos	Aspectos técnicos relacionados com o negócio Experiência na área comercial Escolaridade Experiência em empresas Formação complementar Vivência com situações novas
Habilidades	Identificação de novas oportunidades Valoração de oportunidades e pensamento criativo Comunicação persuasiva Negociação Aquisição de informações Resolução de problemas
Valores	Existenciais Estéticos Intelectuais Morais Religiosos

Quadro 1 – Características dos empreendedores

Fonte: Lezana e Tonelli (2004, p. 40)

Muitos estudos têm dado ênfase em identificar o conjunto de características psicológicas da personalidade empreendedora no intuito de determinar um perfil empreendedor, de forma a contribuir na formação dos futuros empreendedores a partir do aperfeiçoamento dessas características (FILION, 1999a).

Dentro dessa linha, o modelo de Cooley de identificação de um conjunto de características do comportamento empreendedor desenvolvido para ser aplicado no “Seminário para Fundadores de Empresas do Programa Empretec”, um programa das Nações Unidas que tem por objetivo melhorar o desempenho de empreendedores a partir de ações de capacitação e apoio, foi baseado nas pesquisas realizadas por Spencer e McClelland (MORALES, 2004).

O modelo resultou numa lista de dez características do comportamento empreendedor e de 30 “indicadores comportamentais”, apresentada no Quadro 2.

<b>Características</b>	<b>Indicadores comportamentais</b>
Busca de oportunidades e iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz as coisas antes de solicitado ou de ser forçado pelas circunstâncias.</li> <li>• Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.</li> <li>• Aproveita as oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.</li> </ul>
Persistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age diante de um obstáculo.</li> <li>• Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.</li> <li>• Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos.</li> </ul>
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz sacrifícios pessoais ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.</li> <li>• Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.</li> <li>• Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro de curto prazo.</li> </ul>
Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontra maneiras de fazer melhor, mais rápido ou mais barato.</li> <li>• Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem os padrões de excelência.</li> <li>• Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>
Correr riscos calculados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia as alternativas e calcula riscos deliberadamente.</li> <li>• Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.</li> <li>• Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li> </ul>



Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.</li> <li>• Define metas de longo prazo, claras e específicas.</li> <li>• Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.</li> </ul>
Busca de informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.</li> <li>• Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.</li> <li>• Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
Planejamento e monitoramento sistemáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.</li> <li>• Revisa seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.</li> <li>• Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul>
Persuasão e rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.</li> <li>• Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.</li> <li>• Age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>
Independência e autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.</li> <li>• Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.</li> <li>• Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>

Quadro 2 – Características do comportamento empreendedor – modelo de Cooley  
 Fonte: elaborado a partir de MEC/SEBRAE (2000, p. 66-67) e Morales (2004, p. 89-92)

Ramos (2000) e Mariaca (2003) citam em seus trabalhos um estudo feito “nos Estados Unidos, pelo órgão governamental que promove a formação de pequenas empresas”, em que são elencadas “cinco características fundamentais para o sucesso de um novo empresário” e um conjunto de traços comportamentais que as categorizam e que estão apresentados no Quadro 3.

Ao comentar o resultado da pesquisa, Mariaca (2003) afirma que, “obviamente, somente um robô teria todas essas características!”. Entretanto, ele argumenta sobre a importância de o futuro empreendedor utilizar o estudo para se avaliar de uma forma realista, identificando quais dessas características/traços já estão incorporadas e as possibilidades de aprender ou adquirir outras ainda incipientes.

<b>Características</b>	<b>Traços</b>
Alto grau de energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• responsabilidade</li> <li>• persistência</li> <li>• saúde</li> <li>• iniciativa</li> <li>• vigor</li> </ul>
Capacidade de pensar como empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• possuir originalidade</li> <li>• criatividade</li> <li>• sentido crítico</li> <li>• sentido analítico</li> </ul>
Talento nos relacionamentos com pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociabilidade</li> <li>• cooperação</li> <li>• relações pessoais</li> <li>• estabilidade emocional</li> <li>• cuidado</li> </ul>
Habilidade com as comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicação oral</li> <li>• compreensão verbal</li> <li>• comunicação escrita</li> <li>• confiabilidade</li> </ul>
Conhecimentos técnicos do ramo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ter informações sobre o processo produtivo</li> <li>• utilizar estas informações de maneira prática e útil</li> </ul>

Quadro 3 – Características e traços comportamentais fundamentais para o sucesso de um novo empresário

Fonte: elaborado a partir de Ramos (2000) e Mariaca (2003)

Inúmeros outros pesquisadores dedicaram seus estudos à identificação de características atribuídas aos empreendedores, entretanto, segundo Filion (1999a, p. 11), “está claro que ainda não se estabeleceu um perfil científico que permita identificar com alguma clareza os empreendedores em potencial”. Atribui-se uma série de razões para explicar os resultados bastante variados e por vezes contraditórios, entre elas as diferentes amostragens adotadas nas pesquisas com a consideração de características circunstanciais e as próprias definições de empreendedor adotadas pelos pesquisadores. Autores como Ellis (1983), Gibb e Ritchie (1981), Toulouse (1979), entre outros citados por Filion (1999a, p. 10), “têm mostrado que os empreendedores refletem as características do período e do lugar em que vivem”. Filion (1999a) alerta que os empreendedores integram, assimilam e interpretam os comportamentos construídos pela cultura, necessidades e hábitos de uma região.

Não obstante as diferentes abordagens na identificação de um perfil empreendedor, Gibb (1996) coloca como ponto de partida o reconhecimento e a definição de um conjunto de atitudes, habilidades e atributos comuns que podem se relacionar com a pessoa empreendedora, a saber:

- a) atitudes: buscar oportunidades, ter iniciativa, ter flexibilidade, persuadir, comprometer-se, exercer a criatividade, assumir riscos, lidar com as incertezas, ser persistente;
- b) habilidades: resolução de problemas, persuasão, negociação, criatividade, planejamento, tomada de decisões; e
- c) atributos: autoconfiança, orientação ao resultado, autonomia, versatilidade, dinamismo, capacidade de encontrar soluções.

Gibb (1996) menciona que observações informais demonstram que qualquer pessoa pode, em certo grau, e não de forma absoluta, ter atitudes, desenvolver habilidades e exibir atributos de uma personalidade empreendedora, o que varia de pessoa para pessoa.

[...] a manifestação das habilidades, atributos e atitudes estará estimulada ou inibida por diferentes ambientes. Quanto maior for a incerteza e a complexidade do ambiente, maior será a necessidade de manifestar estas habilidades e vice-versa. (GIBB; SCOTT, 1986 apud GIBB, 1996, p. 8).

A personalidade empreendedora pode ser “aprendida” por estímulos derivados da circunstância organizativa e do contexto do trabalho (GIBB, 1996) e por intervenções de capacitação adequadas às diferentes etapas do ciclo de vida da organização (GIBB apud CEFE, 2005).

Na mesma linha de raciocínio, Dolabela (1999a), citando Filion, mostra que os empreendedores vivem num contexto dinâmico e evolutivo, com papéis e funções em permanente transformação. Dolabela (1999a, p. 50) complementa:

[...] como os empreendedores aprendem a partir do que fazem e o que fazem está em constante mudança, é razoável pensar que eles também precisam mudar e aprender a assumir diferentes papéis, de acordo com a evolução de seus negócios.

As pesquisas, mesmo com suas variações e vieses, têm contribuído para a identificação e a compreensão de comportamentos comuns aos empreendedores de

sucesso. A identificação de um perfil empreendedor é útil como modelo para que os indivíduos possam desenvolver e adquirir as características empreendedoras e “aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas” (DOLABELA, 1999a, p. 70).

O indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão. No empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber. (DOLABELA, 1999a, p. 70).

O rol de características atribuídas aos empreendedores tem a função de servir de modelo para o desenvolvimento de indivíduos com perfil empreendedor. A assimilação e a incorporação de características empreendedoras podem se dar em ambientes de formação, de capacitação ou no próprio contexto do trabalho de forma continuada e flexível, ajustando-se às diferentes necessidades impostas pela velocidade e intensidade das mudanças que ocorrem no contexto atual da humanidade.

As características atribuídas aos empreendedores quando exercidas de forma adequada nos diferentes estágios do ciclo de vida das organizações servem de lastro e esteio para a construção e consolidação do processo empreendedor.

### **2.3 O processo empreendedor**

O ato de empreender e seus desdobramentos, configurados no processo empreendedor, são influenciados pelas motivações e aptidões pessoais e por um conjunto de fatores externos de ordem econômica, social, ambiental, política e cultural. Segundo Bygrave (apud DORNELAS, 2002), o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas à identificação de oportunidades e à criação de organizações para aproveitá-las. Reynolds (1992) sugere uma relação de cumplicidade entre o contexto social e o empreendedor no desenvolvimento do processo empreendedor, sendo que as condições estabelecidas no contexto social permitem ao empreendedor localizar oportunidades e despender energia para viabilizá-las. Por sua vez, a ação do empreendedor gera um desequilíbrio contínuo, alimentando o processo de geração de oportunidades para os empreendedores inseridos no referido contexto social. É a natureza descontínua

do processo empreendedor que não se enquadra em nenhum modelo matemático segundo Bygrave (1989).

A ação empreendedora é por um lado fruto do desenvolvimento social, por outro lado esta ação contribui com o desenvolvimento da sociedade, ao introduzir inovações, ao satisfazer demandas específicas e ao tornar mais densas a rede de relações interempresariais. (CARPINTÉRO; BACIC, 2001).

Chiavenato (2004) corrobora com Dornelas (2001) quando estabelece que as várias etapas do processo empreendedor não são lineares e cronológicas, não obedecendo a regras definidas, permitindo ao empreendedor transitar nas várias etapas do processo para ajustar o seu negócio às novas oportunidades e condições estabelecidas pela dinamicidade do processo e do ambiente.

Diversos pesquisadores descrevem o processo empreendedor com diferentes graus de detalhamento.

Birley e Muzyka (apud CORNÉLIO FILHO, 2003) especificam o processo empreendedor em sete etapas:

- a) identificação e desenvolvimento de uma oportunidade como visão;
- b) validação e criação de um conceito de negócio e estabelecimento de estratégia para viabilizar a visão;
- c) captação de recursos necessários para implementar o conceito;
- d) implementação do empreendimento;
- e) promoção do crescimento do negócio;
- f) sustentabilidade da atividade empreendedora; e
- g) levantamento de recursos por meio da venda do negócio.

Já o modelo de processo empreendedor desenvolvido por Hisrich e Peter e apresentado por Dornelas (2001) é composto de quatro etapas:

- a) identificação e avaliação de oportunidades;
- b) desenvolvimento do plano de negócio;
- c) determinação e captação dos recursos necessários; e
- d) gerenciamento do empreendimento criado.

Degen (1989) relata que o sucesso na criação do negócio está vinculado ao desenvolvimento do ciclo de criação de um negócio próprio pelo empreendedor, sendo composto de três etapas e suas fases, as quais são apresentadas no Quadro 4.

<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>
Identificar a oportunidade de negócio	Identificar oportunidades
	Coletar informações
Desenvolver o conceito do negócio	Desenvolver conceitos
	Identificar riscos
	Procurar experiências similares
	Reduzir riscos
	Avaliar potencial de lucro e crescimento
	Definir estratégia competitiva
Implementar o empreendimento	Elaborar plano de negócios
	Operacionalizar o negócio

Quadro 4 – Etapas do ciclo de criação de um negócio próprio

Fonte: elaborado a partir de Degen (1989, p. 17)

As nomenclaturas utilizadas, por vezes, não são homogêneas. O ciclo de criação de um negócio próprio elaborado por Degen (1989) equivale ao que outros autores denominam de processo empreendedor. Degen (1989) também ressalta que a apresentação no formato de ciclo é de caráter orientativo. Na prática, as fases por vezes se desenvolvem paralelamente e algumas são até puladas, fato esse que ele denomina de “curto-circuito criativo”.

Filion (1999b) define o processo empreendedor sob uma ótica gerencial e o compõe a partir de cinco elementos principais, apresentados na Figura 1. Filion (1999b) estabelece o processo gerencial dos empreendedores com base em sua pesquisa de doutoramento *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: vision, relations and anticipatory learning* (1988) e enfatiza o desenvolvimento da visão como elemento essencial nesse processo, como também o sistema de relações e a aprendizagem dinâmica e permanente necessária à sua concretização (FILION, 1991, 1993, 1999b).

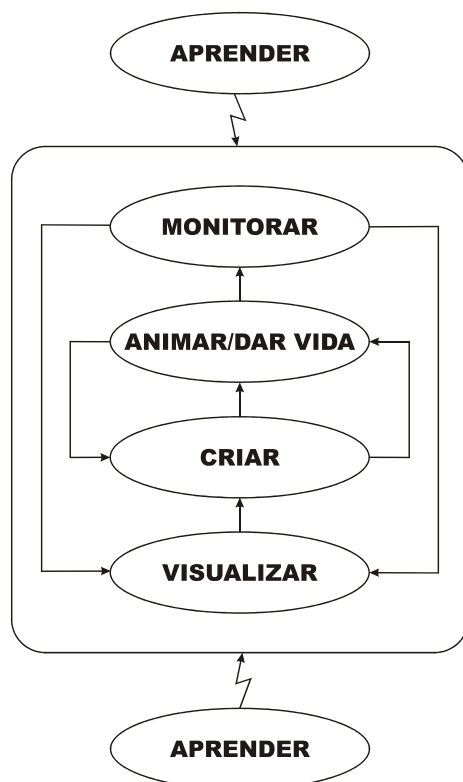


Figura 1 – O processo gerencial dos empreendedores

Fonte: Fillion (1999b, p. 9).

Fillion (1991, p. 64) argumenta que no processo de capacitação para o exercício das atividades empresariais “pode-se dizer que ‘o frasco’ é mais importante do que o conteúdo”, ou seja, a forma como se desencadeia a capacitação é que irá definir sua efetividade. Ele apresenta o empreendedor como indivíduo proativo, que identifica futuras necessidades e busca uma aprendizagem antecipada, objetivando desenvolver capacidades para satisfazê-las num processo dinâmico e contínuo. Dessa forma, o conteúdo será função das necessidades inerentes a cada etapa do processo empreendedor.

Allan Gibb (apud CEFÉ, 2005) divide em seis etapas o processo de criação de um negócio: da idéia e aquisição de motivação à idéia primária; da idéia primária à idéia válida; da idéia válida à escala de funcionamento e identificação de recursos; da “escala” ao plano empresarial e aos negociantes; dos negociantes ao nascimento; e do nascimento à sobrevivência.

De maneira complementar, Gibb (apud CEFE, 2005) salienta que as intervenções do empreendedor nas etapas do processo de criação, sobrevivência e crescimento de um negócio devem se dar de forma diferenciada, e os programas de capacitação devem ser concebidos para suprir essas necessidades e atender a essas diferenças.

Drucker (2002) preocupa-se com a potencial incapacidade de os empreendedores assumirem os diferentes papéis nos diferentes estágios do ciclo de vida dos empreendimentos:

[...] à medida que um novo empreendimento se desenvolve e cresce, os papéis e os relacionamentos dos empreendedores originais sofrem mudanças inexoravelmente. [...] poucos sabem como fazer para mudar seus próprios papéis e relacionamentos. (DRUCKER, 2002, p. 277).

O que é percebido, de acordo com Almeida (2003), é a necessidade de realizar uma análise do potencial empreendedor de uma pessoa diante de uma oportunidade de negócio enquadrada num determinado contexto, considerando os contornos sociais, políticos, culturais, econômicos e tecnológicos envolvidos.

Segundo Almeida (2003, p. 62), as pesquisas têm caminhado na direção do:

[...] estudo das competências e capacidades necessárias para que uma pessoa seja um empreendedor, bem como para os métodos de aprendizagem individuais e das organizações requeridos para a mudança.

Em que pesem as várias fases e elementos propostos por pesquisadores para o desenvolvimento do processo empreendedor, via de regra, ele se inicia com a identificação de uma idéia de produto/serviço, uma idéia de negócio. Como idéia, o negócio é apenas uma visão. A frase atribuída a Fred Polak, “uma visão sem ação não passa de um sonho, a ação sem visão é um mero passatempo”, ilustra a necessidade de desencadear-se ações no sentido de transformar a visão em realidade, ou seja, desenvolver a visão caso não se queira simplesmente um passatempo.

### **2.3.1 Desenvolvimento da visão**

A ação empreendedora balizada pela visão é um processo sistêmico que fornece ao empreendedor estrutura para a reflexão e a ação, dotando-o de equilíbrio entre o sonhar e o realizar (FILION, 1993).



Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo. (FILION, 2000, p. 3).

Filion (1993, p. 52) define visão como sendo “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que o seu produto venha a ocupar no mercado. É, também, uma imagem do tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo”, ou seja, uma projeção que correlaciona o produto, o mercado e o tipo de organização.

Filion (1993) identificou três categorias de visão (Figura 2): as visões emergentes, que são formadas em torno de idéias de produtos/serviços e a partir de um processo de seleção com a identificação de um produto/serviço em particular, tornam-se referência e base para o desenvolvimento da visão central; a visão central, resultado de uma ou combinação de várias visões emergentes, se subdivide em visão externa, que “focaliza o lugar que o empreendedor quer que seus produtos ou serviços ocupem no mercado”, e em visão interna, que “focaliza o tipo de organização que ele necessita criar para ser capaz de atingir seu objetivo”; e as visões complementares, que consistem na identificação de um conjunto de atividades gerenciais que sustentam a realização da visão central (FILION, 1993, p. 53).

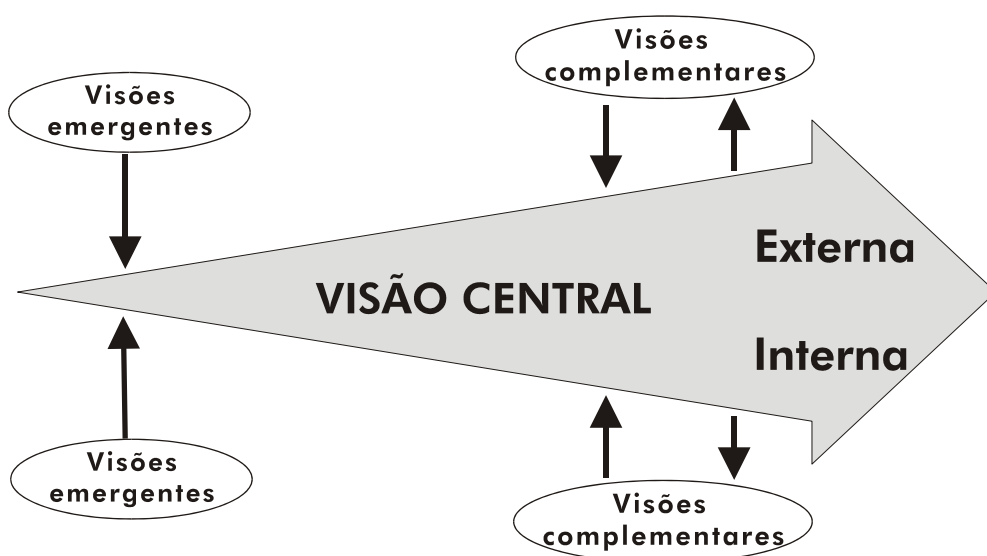


Figura 2 – Três categorias de visão

Fonte: Filion (apud DOLABELA, 1999a, p. 76)

Matos e Chiavenato (1999, p. 41-42) definem a visão como fio condutor para o processo de planejamento estratégico eficaz das organizações.

[...] o termo visão é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade.

O desenvolvimento da visão é o primeiro passo para alcançar determinado objetivo e implica ter capacidade de observação crítica e percepção para solucionar problemas ou identificar oportunidades contextualizados (MATOS; CHIAVENATO, 1999).

Schori e Garee (2005) mostram que a maior dificuldade para garantir o êxito de qualquer negócio está em identificar as verdadeiras necessidades do consumidor e especificam dois fatores que determinam o grau de consonância do negócio com as necessidades do mercado para garantir sua sustentabilidade: o instinto visionário e a rapidez nas decisões.

O instinto visionário reflete a capacidade do empreendedor, de forma inequívoca e realista, de prever em que direção o negócio deverá ir e o que deve ser feito para chegar lá, acoplados a isso a energia e o entusiasmo necessários para assegurar o alcance dessa visão. Já a rapidez na tomada de decisão permite aproveitar as oportunidades na medida em que elas são disponibilizadas pelo desenvolvimento da visão em consonância com a velocidade estabelecida pelo mercado.

A partir de estudos empíricos baseados na realidade de empreendedores de sucesso de vários países, inclusive brasileiros, e de seus empreendimentos, Filion (1999b) propôs um modelo de desenvolvimento da visão sustentado por quatro elementos (Figura 3): a visão de mundo do indivíduo (Weltanschauung)<sup>1</sup>, ou seja, a realidade que a pessoa observa através dos seus filtros de valores, atitudes, humor e intenções subjacentes à percepção; sua energia configurada, como o tempo de dedicação e a intensidade como são executadas as atividades profissionais; sua liderança, que terá impactos no nível de visão e na extensão de suas realizações; e seu sistema de relações, considerado por Filion o elemento mais influente para explicar a evolução da visão, pois, entre outros, “constitui a condição necessária à congruência entre as imagens (modelo mental ou Weltanschauung) dos que querem

---

<sup>1</sup> Palavra de língua alemã que não tem correspondente exato na língua inglesa, sendo traduzida normalmente por “imagem”. No Brasil a tradução corrente tem sido visão de mundo (FILION, 1991, p. 65). Dolabela, no seu livro “Oficina do Empreendedor”, a traduz como sendo “conceito em si”.

empreender alguma coisa e a realidade com a qual ele se confronta”. (DOLABELA, 1999a; FILION, 1991; LIMA, 2001, p. 5-6).

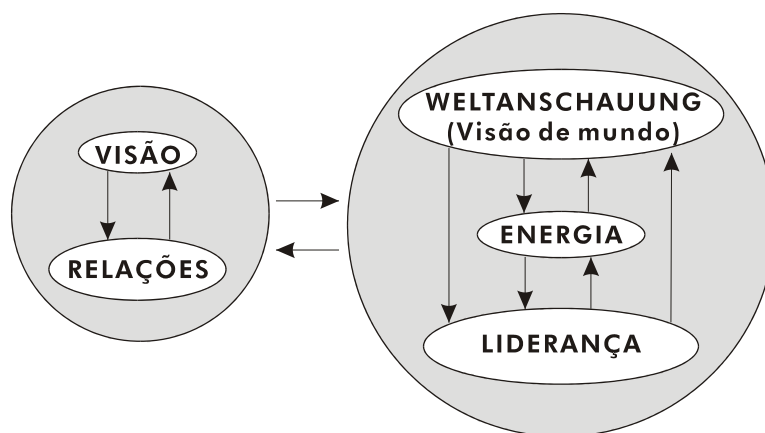


Figura 3 – O processo de criação da visão

Fonte: Filion (1991, p. 64)

De forma prática, Filion (1999b) estabelece um diagrama com seis etapas, a serem desenvolvidas de forma consecutiva, para a construção do processo visionário, o qual está apresentado na Figura 4.

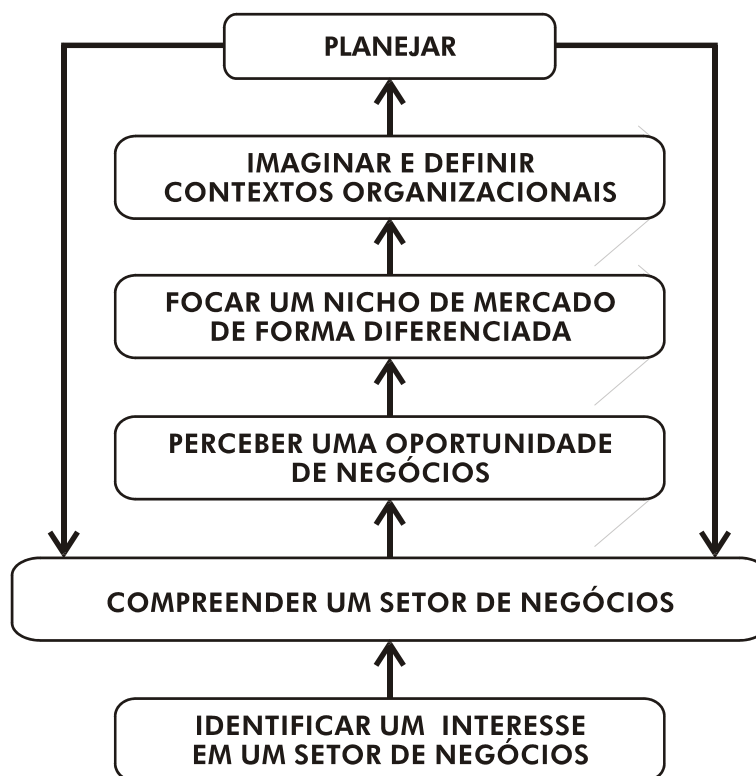


Figura 4 – Etapas do processo visionário

Fonte: Filion (1999b, p. 9)

Fábio Mayer (2005), em seu artigo “Os cinco sentidos do negócio”, faz referência à necessidade de treinar a visão empresarial, pois:

A falta de visão empresarial transforma os empreendedores em míopes gerenciais e pode comprometer o andamento e o desempenho da empresa. Atrapalha também o início de um novo negócio, ofuscando os olhos na busca de oportunidades no mercado.

Filion (apud LIMA, 2001, p. 6), em seus estudos enfatiza a importância da visão como focalizador e estimulador do processo de aprendizagem do empreendedor no contexto da organização.

No decorrer destas pesquisas, o conceito de visão foi identificado como estruturador para conceber e organizar um sistema de atividades. Ele permite precisar a aprendizagem requerida para realizar as atividades projetadas. [...] É a partir do momento em que as intenções se concretizam sob a forma de visões, quer dizer, verdadeiros projetos a realizar, que se pode definir as necessidades de aprendizagem. É isto que vai incitar o futuro ator a aprender.

Reportando-se ao diálogo entre a Alice e o gato Ceeshire, quando ele a questiona sobre o rumo de seu caminho e ela responde “não sei”, ele diz: “então, qualquer caminho serve”, e fazendo-se uma analogia na busca do rumo para desenvolver o processo empreendedor tem-se no desenvolvimento de visão de negócios a resposta que permite ao empreendedor escolher o caminho.

A escolha do caminho balizada pelo desenvolvimento da visão de negócios, construída a partir da prospecção mercadológica da idéia de produto e/ou serviço, e do entendimento do tipo de organização necessária para operacionalizar essa visão, permitirá racionalizar e focar as ações a serem desenvolvidas na operacionalização do processo empresarial.

## **2.4 O processo empresarial**

As atividades diretamente ligadas ao processo empreendedor são responsáveis pela criação e pelo desenvolvimento de empresas e negócios, sendo que as condições gerais do país estabelecem ambientes favoráveis ou restritivos à atividade empreendedora (SCHLEMM, 2004). O processo empresarial, segundo Reynolds (1994), é composto das etapas que uma empresa percorre durante sua existência. Reynolds o subdividiu em três grandes blocos:

- a) concepção: período anterior à criação da empresa propriamente dita, quando se toma a decisão de se iniciar um negócio;
- b) gestão e nascimento: quando é detalhado o projeto de empresa e inicia-se a gestão para a abertura do negócio; e
- c) infância e crescimento: que é caracterizada pela operação do negócio.

Segundo a metodologia utilizada no modelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (SCHLEMM, 2004), pesquisa anual sobre níveis de empreendedorismo de diversos países, incluindo o Brasil, coordenada pelo Babson College, London Business School e Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, as condições gerais do país que refreiam ou estimulam a atividade empreendedora são delineadas a partir dos seguintes fatores ou elementos de análise:

- a) apoio financeiro para criação e sustentabilidade das empresas;
- b) políticas governamentais tributárias e regulatórias;
- c) programas governamentais de incentivo ao desenvolvimento de novos negócios;
- d) ações de capacitação e treinamento para empreendedores e gestores;
- e) política de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia;
- f) disponibilidade e qualidade da infra-estrutura comercial e de serviços;
- g) qualidade e acessibilidade à infra-estrutura física;
- h) normas culturais e sociais;
- i) capacidade empreendedora;
- j) situação macroeconômica;
- k) disponibilidade e adequabilidade da força de trabalho;
- l) cultura empreendedora do país; e
- m) contexto político, social e institucional.

Lezana (1995), com base em Ray (1993), Dominguez et al. (1995) e Ramos (1987), modela os fatores de êxito de uma empresa e suas inter-relações que afetam diretamente as condições de sobrevivência e sustentabilidade dela. Os três fatores são relacionados: às condições do meio ambiente da empresa – fatores externos à empresa; às características estruturais e estratégicas do negócio – fatores internos à empresa; e as características individuais do empreendedor – fatores relacionados ao empreendedor, conforme pode ser visto no Quadro 5. Lezana (1995) atenta para o fato da necessidade de se buscar um equilíbrio nos fatores de êxito, de forma a

fortalecer as inter-relações com diferentes graus e intensidades nas diferentes etapas do processo empresarial e facilitar sua evolução.

<b>Fatores de sucesso</b>	<b>Componentes</b>
Empreendedor	Personalidade
	Conhecimento
	Habilidades
	Valores
Fatores internos	Direção e gestão
	Produção
	Recursos humanos
	Finanças
	Comercial
Fatores externos	Demanda
	Oferta
	Fatores de produção
	Características regionais

Quadro 5 – Fatores de sucesso e seus componentes

Fonte: Lezana (1995, p. 162)

A pesquisa “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil”, publicada em agosto de 2004 pelo Sebrae e realizada junto ao segmento de micro e pequenas empresas, que representam 99,3% do total das empresas brasileiras, segundo Ramiro e Carvalho (2002 apud BELISSIMO, 2002), subdivide em três categorias os fatores condicionantes do sucesso empresarial, como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 – Fatores condicionantes do sucesso empresarial

<b>Categoria</b>	<b>Fatores de sucesso</b>	<b>Percentual de empresários</b>
Habilidades gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%
Capacidade empreendedora	Criatividade do empresário	31%
	Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%
	Empresário com perseverança	28%
	Capacidade de liderança	25%
Logística operacional	Escolha de um bom administrador	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

Fonte: Sebrae (2004, p. 12-14)

As pesquisas GEM e Sebrae fornecem informações complementares para analisar o processo empresarial, fornecendo diretrizes para estimular a ação empreendedora.

A análise da pesquisa Sebrae detectou que 49,4% das micro e pequenas empresas fecham com até dois anos de existência, chegando a índices de mortalidade de 59,9% para empresas com até quatro anos de existência. A pesquisa estima que o fechamento dessas empresas resultou na perda de 2,4 milhões de empregos e a não-inversão potencial de R\$ 19,8 bilhões na economia. Por outro lado, revela um intenso dinamismo na criação de novas empresas, chegando a ordem de 470 mil novas empresas por ano com resultado líquido positivo de aumento anual do número de empresas em atividade e dos empregos gerados nas MPE (SEBRAE, 2004). O dinamismo no processo de criação de empresas também fica evidente na pesquisa GEM.

A metodologia da pesquisa GEM analisou sob diferentes ângulos o nível de atividade empreendedora no Brasil e em mais 30 países. A pesquisa GEM 2003 apontou para uma taxa de atividade empreendedora total (TEA) de 12,9%, ou seja, a pesquisa estima que 13.576.000 pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos exercem atividades empreendedoras, sendo 53% dos empreendedores motivados pela identificação de oportunidades e 47% empreendem por necessidade de subsistência. Schlemm (2004, p. 30) observa que um dos fatores que explicam as altas taxas de empreendedorismo de países emergentes e mais pobres é a configuração de um “mercado com alto potencial de criação de novos negócios, sejam motivados pela percepção de novas oportunidades, sejam pela necessidade de sobrevivência que caracteriza tais contextos”.

A pesquisa GEM constata que o empreendedorismo no Brasil “é um fenômeno afeto à juventude, atestado pelo fato de que nove entre dez empreendedores têm entre 18 e 44 anos” (SCHLEMM, 2004, p. 39) e aponta também para um crescimento substancial da atividade empreendedora entre o público feminino, passando de 29% na pesquisa de 2000 para 42% do total na pesquisa de 2003.

A pesquisa mediu, segundo opinião dos informantes, a potencialidade dos empreendimentos quanto à expansão de mercado e constatou que:

[...] 85% das atividades desenvolvidas em 2003 refletem empreendimentos com “nenhuma” possibilidade de expansão de

mercado [...] e outros 15% situam-se em setores que vislumbram pequena expansão, não havendo qualquer registro de empreendimentos com média ou grande expansão. (SCHLEMM, 2004, p. 34).

Nesse sentido, a qualidade da atividade empreendedora como fator de desenvolvimento socioeconômico fica comprometida, pois a estagnação da economia, o alto grau de desemprego e as condições precárias de trabalho conduzem à viabilização de empreendimentos de subsistência em setores consolidados e por vezes saturados, com baixa ou nenhuma capacidade de crescimento e conseqüente geração de renda e trabalho a um universo maior de trabalhadores. O autor conclui:

Carece o país de negócios em áreas novas, inovadoras e impulsionadoras de novas demandas, prováveis reflexos do ainda parco diálogo entre os centros produtores de conhecimento e as empresas e ainda os baixos investimentos privados em P&D, comparados aos países mais desenvolvidos. (SCHLEMM, 2004, p. 39).

Na busca de preencher essa carência, apontada por Schlemm (2004), estruturas de pré-incubação e incubação, ainda em pequeno número, mas com um crescimento sustentado e exponencial, tendo apoio crescente dos organismos governamentais, vêm se consolidando para qualificar empreendedores e dar condições de sustentabilidade às empresas nascentes, muitas delas empresas de base tecnológica.

#### **2.4.1 Pré-incubadoras e incubadoras de empresas**

Incubação de empresas é um processo de apoio ao desenvolvimento de pequenos empreendimentos ou empresas nascentes e promoção de condições específicas, através do qual empreendedores podem desfrutar de instalações físicas, de ambiente instrucional e de suporte técnico e gerencial no início e durante as etapas de desenvolvimento do negócio. (ANPROTEC, 2002a, p. 59-60).

O movimento pela criação de incubadora de empresas no Brasil teve início em 1987 com a criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec) (ANPROTEC, 2002). Em 1988 foram criadas duas incubadoras de empresas e a partir daí, apesar das turbulências econômicas do período, o número de incubadoras cresceu



exponencialmente, totalizando hoje 283 incubadoras em operação e 70 em implantação, segundo dados do Panorama 2004 (ANPROTEC, 2004).

O processo de incubação de empresas no Brasil é recente, com apenas 18 anos, mas traz consigo resultados concretos. Segundo o Panorama 2004 de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos, 7ª edição da pesquisa anual realizada pela Anprotec, o país já conta com 283 incubadoras em 24 estados e no Distrito Federal, com 5.061 empreendimentos ligados ao sistema, sendo 2.114 empresas incubadas, 1.580 empresas graduadas e 1.367 empresas associadas. O conjunto de empreendimentos gerou no ano de 2004 um total de 27.229 postos de trabalho.

Segundo o Panorama 2004, das incubadoras existentes, 49% são tecnológicas, 24% são tradicionais, 21% mistas e 6% de outras naturezas (culturais, agroindustriais e de cooperativas).

Retomando as considerações de Schlemm (2004, p. 39) sobre a necessidade do país em estimular negócios “em áreas novas, inovadoras e impulsionadoras de novas demandas”, pode-se dizer que as incubadoras de empresas, em especial as de base tecnológica, ao oportunizar parcerias entre a pesquisa científica e o mundo dos negócios, ajudam e estimulam o desenvolvimento da economia do conhecimento através do estímulo à criação e consolidação de empresas cujos produtos têm como matéria-prima básica a inteligência (ANPROTEC, 2002).

As incubadoras de base tecnológica são instrumentos de estímulo ao desenvolvimento de inovação tecnológica em todos os setores econômicos. Elas propiciam a redução da mortalidade das empresas nascentes, reduzem os riscos de investimentos, criam postos de trabalho qualificados e geram emprego e renda.

Uma incubadora permite, dessa forma, que as empresas graduadas – empresas que concluíram o ciclo de incubação – tenham melhores condições de se consolidar no mercado de forma competitiva e com condições reais de crescimento, tornando-se, assim, potenciais geradoras de trabalho e renda. O resultado concreto desse instrumento de apoio à empresas emergentes é traduzido pelos dados do Panorama 2004 (ANPROTEC, 2004), os quais mostram que a taxa de sucesso das empresas graduadas é de 93%, sendo que somente 7% das 1.580 empresas não permanecem no mercado.

Paralelamente às inúmeras vantagens advindas da incubação, detectam-se alguns vieses que, se ajustados, podem melhorar o desempenho desse importante instrumento de desenvolvimento econômico e social. O foco prioritário no desenvolvimento dos produtos e serviços sem um olhar vinculado ao mercado resulta na necessidade de reposicionamentos e retarda a graduação das empresas incubadas, retirando mobilidade do processo de incubação.

Falando especificamente de empresas de base tecnológica, Plonski (1999) considera que no Brasil há um desconhecimento em relação às formas mais eficientes de subsidiar, apoiar e promover o empreendedorismo tecnológico. Muitas das políticas formuladas desconsideram as necessidades das empresas de base tecnológica, especialmente nas fases críticas de concepção e de planejamento do novo negócio.

Markham (2002 apud CHENG, 2005) observa que as decisões dos empreendedores responsáveis por transformar tecnologias em produtos, por vezes, são baseadas em experiências e percepções em vez de serem baseadas em informações objetivas coletadas e analisadas. Por vezes, os critérios tecnológicos, dominados pela equipe técnica, norteiam o desenvolvimento dos produtos, enquanto mercadologicamente, simples indícios da existência de um bom número de clientes são suficientes para justificar as decisões de desenvolvimento.

A conscientização dos empreendedores para a importância de planejar as metas de produto e mercado, aliada à necessidade de desenvolver mecanismos que permitam o amadurecimento do projeto de negócios, preparando-o para ser submetido a um processo de incubação, tem contribuído, num tempo recente, para a criação de pré-incubadoras e processos de pré-incubação.

Pré-incubadora - Programa de incentivo para o surgimento de novas empresas, sobretudo na área de tecnologia, garantindo também formas de aumentar as suas chances de maturação e consolidação futura no mercado. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002, p. 83-84).

Segundo definição do Glossário Dinâmico de Termos na Área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas publicado pela Anprotec e Sebrae (2002, p. 83-84), a pré-incubação é um:

Conjunto de atividades que visa estimular o empreendedorismo e preparar em curto período (de seis meses a um ano) os projetos que

tenham potencial de negócios em empresas. Nessa fase dá-se grande ênfase ao plano de negócios, pesquisa de mercado e preparação dos empreendedores sobre gestão de negócios.

Além da utilização do termo “pré-incubadora”, os programas de pré-incubação são denominados também por hotel de projetos, hotel de idéias, hotel tecnológico, entre outros.

Cheng (2005) propõe um processo de pré-incubação focado na integração do trinômio tecnologia, produto e mercado como forma de minimizar riscos e potencializar resultados:

O processo de pré-incubação deve ser permeado pela lógica de integração e aprofundamento progressivo das informações de tecnologia, produto e mercado. A cada etapa, a equipe de empreendedores tecnológicos deve ser estimulada a refinar as informações existentes e coletar novos dados para subsidiar suas tomadas de decisão.

Em 2004, através do desenvolvimento do Projeto Emprenet – Empreendedores em Rede, patrocinado pelo CNPq, a Escola de Novos Empreendedores (ENE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em parceria com a Associação Catarinense de Empresas de Base Tecnológica (Acate), desenvolveu um processo de pré-incubação com foco no desenvolvimento da visão de negócios, buscando ajustar o viés tecnológico normalmente identificado em empreendedores de empresas de base tecnológica, de forma a aumentar a efetividade do processo de incubação. O trabalho foi concebido pelo autor desta tese e desenvolvido com a participação de instrutores e pesquisadores da Acate e da UFSC (DE MORI, 2004a).

## **2.5 Ciclo de vida das organizações**

Metáforas orgânicas, embora com elementos restritivos inerentes à própria concepção metafórica, são utilizadas por muitos pesquisadores para modelar, entender e explicar os padrões de crescimento e desenvolvimento das organizações ao longo de sua existência (FERREIRA, 2003; LIMA, 2001). A analogia baseia-se no pressuposto de que, “assim como os seres vivos, as organizações percorrem um ciclo vital padrão e relativamente previsível [...] passando por etapas evolutivas com características bem definidas” (LIMA, 2001, p. 53), sendo denominada de ciclo de vida das organizações.

À medida que mudam, progredindo ao longo de seu ciclo de vida, os sistemas seguem padrões de comportamento previsíveis. Em cada estágio, os sistemas manifestam determinadas lutas – dificuldades ou problemas de transição que eles precisam superar. (ADIZES, 2004, p. 9).

Apesar de autores da economia e da administração como Schumpeter, Weber e Drucker, entre outros, abordarem o ciclo de vida, os esforços iniciais para a construção de um modelo de ciclo de vida das organizações foram de D. Super et al. (1957). Também Penrose (1952), Tain (1969) e Steinmetz (1969) contribuíram nesse sentido. Greiner deu uma contribuição importante em 1970 quando, em seu artigo publicado na Harvard Business Review, definiu cinco estágios de crescimento das organizações e crises de gestão ao final de cada estágio (ADIZES, 2004).

Nos anos 80 e 90 vários modelos de ciclo de vida das organizações foram propostos por Galbraith (1982), Churchill e Lewis (1983), Quimm e Cameron (1983), Miller e Friesen (1984), Smith, Mitchell e Summer (1985), Scott e Bruce (1987), Kazanjian (1988), Adizes (1991), Mount, Zinger e Froisyth (1993), entre outros (ADIZES, 2004; LIMA, 2001; FERREIRA, 2003).

Ao revisar os vários modelos de ciclo de vida, constata-se que as proposições dos modelos são descritas em termos multidimensionais, mas apesar da considerável variabilidade entre os modelos “todos eles incluem algumas dimensões relacionadas com o contexto e a estrutura da organização” (FERREIRA, 2003, p. 20), “cada um de seu modo e com ênfases diferentes” (LIMA, 2001, p. 54). Como dimensões contextuais comuns há: a idade, o tamanho, a taxa de crescimento, atividades críticas e os desafios enfrentados pelas empresas. Já as dimensões estruturais incluem a forma da estrutura, a formalização, a centralização, a diferenciação vertical e o número de níveis da organização (FERREIRA, 2003; LIMA, 2001). Hanks (1993 apud LIMA, 2001) propõe uma tipologia genérica que incorpora os vários modelos desenvolvidos por pesquisadores, possibilitando uma comparação dos seus elementos básicos, conforme ilustrado no Quadro 6.

MODELO	ETAPAS DO CICLO DE VIDA				
	Início	Expansão	Maturidade	Diversificação	Declínio
<b>Adizes</b>	1. Namoro 2. Infância	3. Toca-toca 4. Adolescência	5. Plenitude 6. Estabilidade		7. Aristocracia 8. Burocracia Incipiente 9. Burocracia 10. Morte
<b>Bobo</b>	1. Estágio das Vendas	2. Período Organizacional	3. Era de Proteção		4. Atrofia
<b>Churchill e Lewis</b>	1. Existência 2. Sobrevivência 3. Sucesso Descompromissado	4. Sucesso com Crescimento 5. Desenvolvimento Auto-Sustentado	6. Maturidade		
<b>Downs</b>	1. Luta pela Autonomia	2. Crescimento Rápido	3. Desaceleração		
<b>Flamholtz</b>	1. Empreendimento Novo	2. Expansão	3. Profissionalização 4. Consolidação	5. Diversificação 6. Integração	7. Declínio e Revitalização
<b>Galbraith</b>	1. Prova Inicial/ Protótipo 2. Modelo Inicial	3. Início Produção em Volume	4. Crescimento Natural	5. Manobra Estratégica	
<b>Greiner</b>	1. Criatividade	2. Direção	3. Delegação	4. Colaboração 5. Coordenação	
<b>Kanzanjan</b>	1. Concepção e Desenvolvimento 2. Comercialização	3. Crescimento	4. Estabilidade		
<b>Katz e Kahn</b>		1. Sistema Primitivo	2. Organização Estável	3. Elaboração de Estruturas de Apoio	
<b>Kimberly</b>	1. Primeiro Estágio	2. Segundo Estágio 3. Terceiro Estágio	4. Quarto Estágio		
<b>Lippit e Schmidt</b>	1. Nascimento		2. Juventude	3. Maturidade	
<b>Lyden</b>	1. Primeiro Estágio 2. Segundo Estágio		3. Terceiro Estágio 4. Quarto Estágio		
<b>Miller e Friesen</b>	1. Nascimento	2. Crescimento	3. Maturidade	4. Renascimento	5. Declínio
<b>Quinn e Cameron</b>	1. Empreendedor	2. Coletividade	3. Formalização e Controle	4. Elaboração da Estrutura	
<b>Schori e Garee</b>	1. Criança	2. Adolescente			3. O "Velho Gêiser"

<b>Scott</b>	1. Estágio 1		2. Estágio 2	3. Estágio 3	
<b>Scott e Bruce</b>	1. Início 2. Sobrevivência	3. Crescimento 4. Expansão	5. Maturidade		
<b>Smith, Mitchell e Summer</b>	1. Início	2. Forte Crescimento	3. Maturidade		
<b>Torbert</b>	1. Fantasias	2. Investimento 3. Determinação	4. Experiências 5. Produtividade Predefinida	6. Estrutura Aberta 7. Comunidade 8. Auto-Renovação	

Quadro 6 – Comparação entre alguns modelos de CVO

Fonte: Hanks (1993 apud LIMA, 2001, p. 61-62)

Analisando a bibliografia pesquisada sobre o processo empreendedor e empresarial apresentada anteriormente, percebe-se uma complementaridade e por vezes uma justaposição. Suas etapas estão contempladas com diferentes intensidades nos vários modelos de ciclo de vida das organizações propostos. Alguns autores estabelecem como estágio inicial de desenvolvimento organizacional um estágio anterior à organização, quando ela é apenas uma idéia a ser transformada em produto/serviço (início do processo empreendedor); e outros delinham como estágio inicial a criação da empresa propriamente dita.

Entre os modelos de ciclo de vida das organizações, o proposto por Adizes, apresentado na Figura 4, é composto do maior número de etapas, dez ao todo, estabelecendo como estágio inicial de desenvolvimento organizacional um estágio anterior à organização, onde ela é apenas uma idéia, passando pela plenitude – estágio ideal para a permanência da organização – e finalizando com a sua morte.

No processo de desenvolvimento, de evolução e de transição entre estágios na busca da plenitude e na sua manutenção, surgem problemas adjetivados por Adizes (2004) de normais, os quais poderão ser superados a partir do desenvolvimento de capacidades para “fazer a transição efetiva de velhos para novos padrões de comportamento”, e de anormais, que resultam de “tentativas inúteis de remover obstáculos às mudanças” (ADIZES, 2004, p. 9), os quais normalmente necessitam de intervenção externa de caráter terapêutico ou “cirúrgico” se os problemas tornarem-se patológicos e se constituírem em obstáculo ao desenvolvimento normal da organização (ADIZES, 2004; LIMA, 2001).

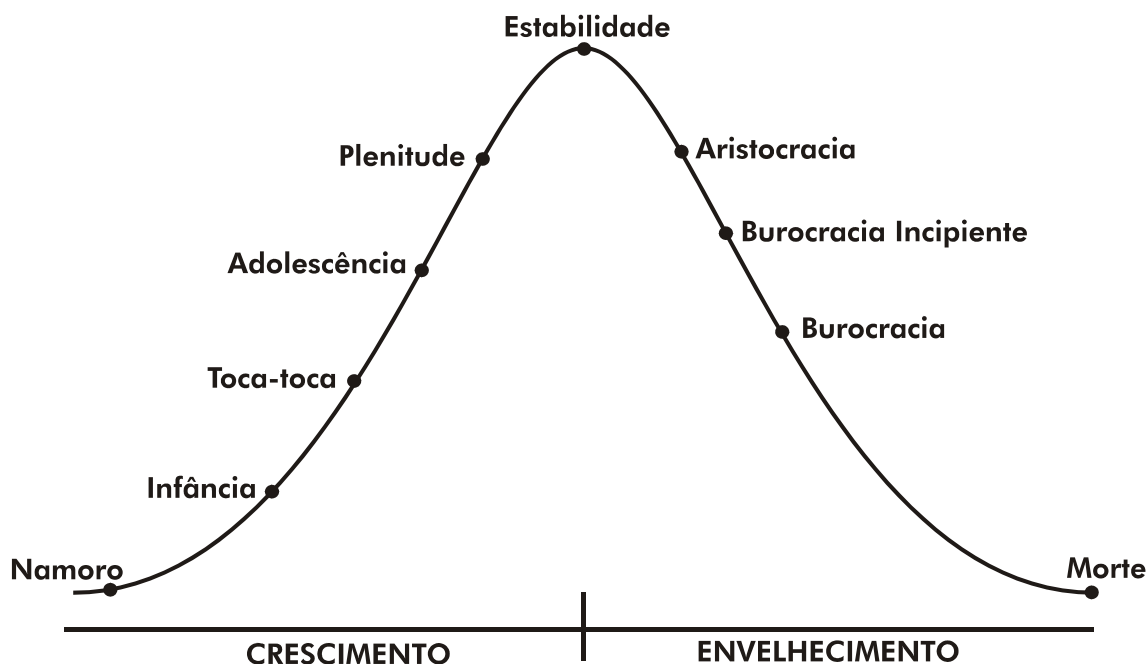


Figura 4 – O ciclo de vida das organizações segundo Adizes

Fonte: Adizes (apud LIMA, 2001, p. 54)

O modelo funcional de ciclo de vida das organizações proposto por Scott e Bruce em 1987, graficamente representado na Figura 5, foi concebido para o contexto de empresas de pequeno porte e mostra a evolução de uma organização através de cinco etapas: **início** – período compreendido desde o surgimento da idéia até a criação do negócio e o alcance de plenas condições de funcionamento; **sobrevivência** – correspondente aos primeiros anos de vida, quando os esforços estão focados na ocupação do mercado, ajustes nos produtos/serviços e nos processos de fabricação e alcance da estabilidade visando planejar o crescimento da organização; **crescimento** – correspondente ao aumento do volume de produção e vendas sem grandes modificações estruturais, tanto do processo produtivo quanto dos produtos e/ou serviços ofertados; **expansão** – é o período em que ocorre uma reestruturação profunda da estrutura inicial para adequar a empresa aos novos patamares de produção, de tecnologia e de inserção de novos produtos e serviços dentro da cadeia produtiva; e **maturidade** – que corresponde à consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura (LEZANA; TONELLI, 1997).

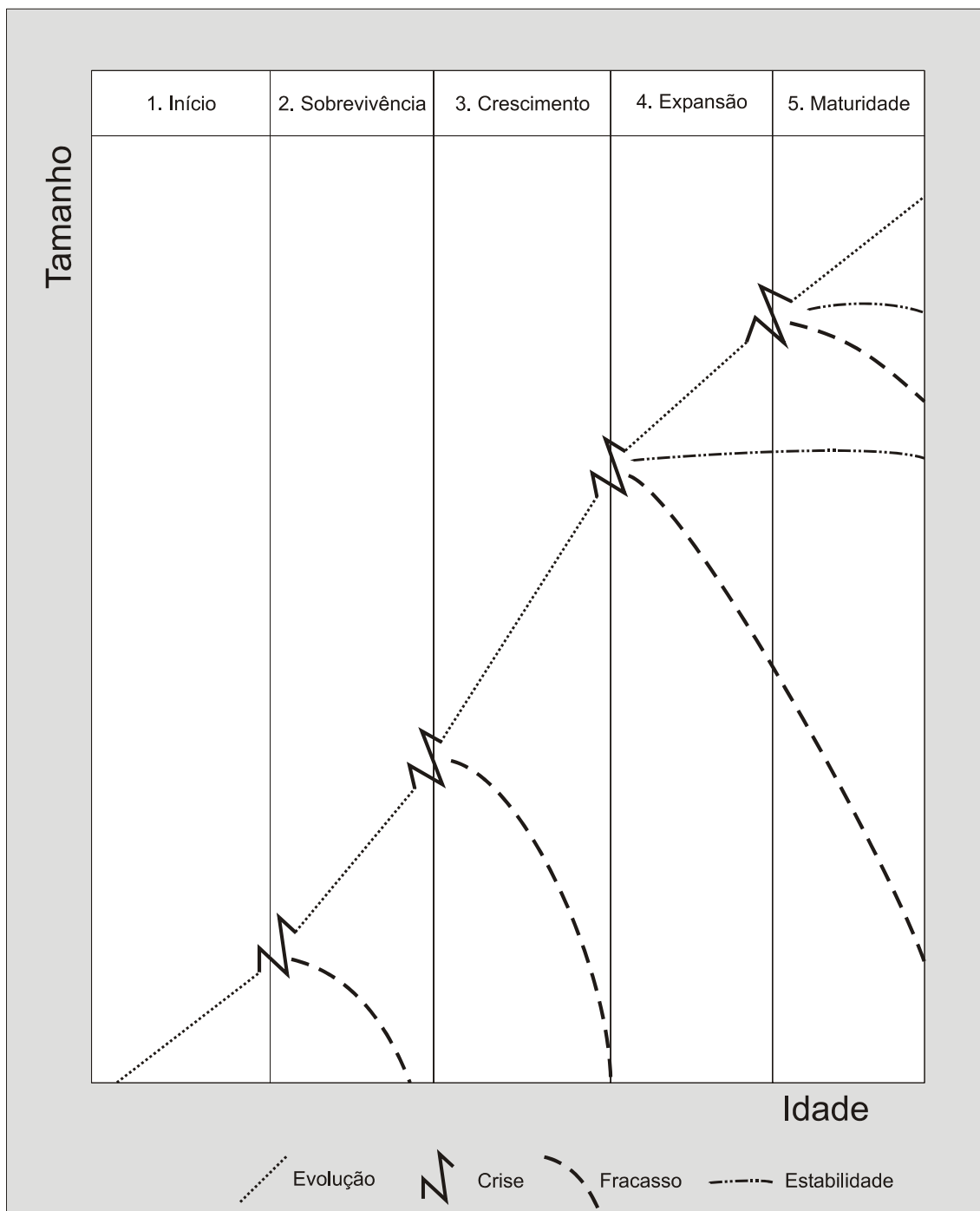


Figura 5 – Modelo funcional do ciclo de vida das organizações

Fonte: Scott e Bruce (1987 apud LEZANA; TONELLI, 1997, p. 40)

O modelo funcional de Scott e Bruce sustenta que o fracasso é oriundo da não-resolução, de forma satisfatória, das crises de instabilidade que ocorrem nas transições entre as etapas (LEZANA; TONELLI, 1997).

A transição de uma fase para a outra requer mudanças, e ela é acompanhada por uma crise de maior ou menor dimensão. Crises tendem a causar rupturas e os problemas da mudança podem ser



minimizados se os gerentes agirem proativamente, em vez de reativamente. (LIMA, 2001, p. 59).

As intervenções devem ser condicionadas ao atendimento de um conjunto de necessidades específicas existentes em cada etapa do ciclo de vida, que, por sua vez, ao serem supridas, provocam determinados impactos ao meio ambiente, gerando novos desequilíbrios, novos problemas, novas soluções, o que permite a evolução.

Lezana e Tonelli (1997) argumentam que as intervenções devem “incidir sempre sobre um ou vários componentes dos fatores de êxito” (empreendedor, fatores externos e internos à empresa) para fortalecer as inter-relações e, conseqüentemente, as possibilidades de evolução e êxito.

A ação proativa, segundo Adizes (2004), estabelece o caminho ótimo na busca do estado mais desejável, a plenitude da organização, enquanto a ação reativa é o caminho típico normalmente utilizado pelas organizações para evoluir.

Em sua maioria, as organizações seguem um caminho típico. Nela encontram problemas que existem, porque ainda não possuem determinadas capacidades. Resolvendo esses problemas, elas desenvolvem capacidades de que necessitam para avançar ao longo do ciclo de vida. (ADIZES, 2004, p. 11).

Adizes (2004) apresenta um modelo para analisar e diagnosticar problemas organizacionais de forma a propor intervenções, através da ativação de funções ausentes, para que a organização se torne eficaz e eficiente no curto e longo prazos (Quadro 7). A partir da identificação das “interações explícitas entre deficiências funcionais e enfermidades gerenciais”, o modelo através de um processo de ativação das quatro funções de gerenciamento, uma a uma, torna a organização eficiente e eficaz no curto e longo prazos.

[...] nenhuma organização já nasce em um estado de excelência [...] à medida que as organizações desenvolvem uma a uma suas funções de gerenciamento, elas seguem a curva típica do ciclo de vida, experimentando os problemas associados com deficiências em uma ou mais dessas funções. (ADIZES, 2004, p. 150).

Segundo Adizes (2004), a incapacidade ou o retardo no desenvolvimento das funções de gerenciamento para a condução do processo evolutivo da empresa pode ameaçar a capacidade de sobrevivência dela.

<b>Insumo</b>	<b>Processo</b>	<b>Resultado</b>	
<b>Função Gerencial</b>	<b>Ações vinculadas</b>	<b>Torna a organização</b>	<b>Horizonte</b>
Produzir	Propósitos da organização: para quem ela existe, quais são seus clientes e que necessidades irá satisfazer	Eficaz	Curto prazo
Administrar	Sistematizar, programar e organizar no momento com a intensidade e na seqüência certas	Eficiente	Curto prazo
Empreender	Tornar a organização proativa, antecipar imaginando o futuro e proagir em relação a ele no presente, assumindo os riscos vinculados	Eficaz	Longo prazo
Integrar	Cultura de interdependência e afinidade nutrindo uma cultura corporativa singular construída pelos seus valores, filosofias, rituais, modos de comportamento e crenças. Formação de um time onde cada um desempenha sua função para um objetivo comum	Eficiente	Longo prazo

#### Quadro 7 – As funções de gerenciamento

Fonte: adaptado de Adizes (2004, p. 149)

Lezana (1995) propõe instrumentos e formas de intervenção sob os componentes dos fatores de sucesso para propiciar o desenvolvimento das capacidades necessárias para reconhecer as deficiências e intervir nas etapas e nas transições entre etapas do ciclo de vida na busca do sucesso empresarial, os quais podem ser visualizados no Quadro 8.

Lezana e Tonelli (1997, p. 62), ao apresentar os instrumentos relacionados com os fatores de êxito, concluem que:

[...] é possível superar as dificuldades encontradas na evolução das empresas. O importante é estar atento às dificuldades e aos instrumentos que o meio oferece. Reconhecer as deficiências é o passo mais importante para superá-las.

As formas de intervenção e os respectivos instrumentos de ação devem ser ajustados às etapas do ciclo de vida das organizações, foco da ação, e às condições locais, pondera Lezana (1995).

<b>Fatores de Sucesso</b>	<b>Componentes</b>	<b>Instrumentos</b>
Relacionados com o empreendedor	Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminários e cursos em instituições de ensino e empresas</li> <li>• Reuniões para apresentação de idéias</li> <li>• Incubadoras</li> </ul>
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmios à criatividade</li> <li>• Cursos de gestão</li> <li>• Cursos técnicos</li> </ul>
	Experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas profissionais</li> <li>• Empresas juniores</li> <li>• Formação de empresários</li> </ul>
Relacionados a fatores internos	Direção e gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicações especializadas</li> <li>• Seminários de atualização</li> <li>• Encontros setoriais</li> </ul>
	Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutos de pesquisa tecnológica</li> <li>• Legislação de proteção ao consumidor</li> <li>• Assessoria para implantar procedimentos de qualidade</li> </ul>
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de formação profissional</li> <li>• Sistemas de qualificação interna</li> </ul>
	Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linhas de crédito com baixas garantias</li> <li>• Formação para negociação de financiamentos</li> <li>• Publicações especializadas</li> </ul>
	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras públicas</li> <li>• Assessoria para estudos de mercado</li> <li>• Investimentos em infra-estrutura</li> </ul>
Relacionados a fatores externos	Oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parques industriais</li> <li>• Legislação de impostos</li> <li>• Infra-estrutura de transportes</li> </ul>
	Demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política econômica</li> <li>• Política social</li> <li>• Representações comerciais</li> </ul>
	Fatores de produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolas profissionalizantes</li> <li>• Universidades</li> </ul>
	Região	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos conjuntos</li> <li>• Regulamentações</li> </ul>

Quadro 8 – Instrumentos relacionados com os fatores de êxito

Fonte: adaptado de Lezana (1995)

Apesar de haver inúmeros modelos, percebe-se a unanimidade dos vários autores pesquisados quanto à especificidade das características de cada etapa do ciclo de

vida das organizações e da necessidade de desencadear ações condizentes com essas especificidades, de forma a propiciar seu desenvolvimento em busca de plenitude ou maturidade, situação em que se tem a melhor relação entre custo e benefício. A operacionalização das ações específicas para intervir e solucionar os problemas inerentes a cada fase do ciclo de vida das organizações requer o desenvolvimento de capacidades e competências específicas em seus gestores e empreendedores, condizentes com as várias situações vivenciadas, de forma a buscar a eficiência e a eficácia da organização no curto e longo prazos.

## **2.6 Competência para empreender**

Ao conceito de competência, uma palavra de senso comum, são dados múltiplos significados. Busca-se uma fundamentação do termo “competência” condizente com os propósitos deste trabalho.

Partindo-se de uma definição genérica, o dicionário Aurélio Século XXI o define como sendo “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. Já Hermenegildo (2002, p. 50) traz em seu trabalho a definição de competência como sendo:

Conjunto organizado de conhecimentos, raciocínio lógico e afetividade, que permite a realização de uma ou várias ações, ou seja, o que o sujeito é capaz de realizar. Têm caráter mais cognitivo com as expressões: promover, compreender, interpretar, conhecer.

Perrenoud (1999, p. 7) define competência como “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”, pois para enfrentar uma situação da melhor maneira possível faz-se necessário utilizar vários “recursos cognitivos” complementares de maneira sinérgica.

O conhecimento é uma condição necessária para o exercício da competência. A sua utilização, integração e mobilização a partir de interpretações, interpolações, inferências, raciocínio lógico e intuição permitirão formar competências para o exercício de determinadas ações.

A competência se forma com a assimilação de um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos gerais adquiridos ao longo do

processo de formação geral do indivíduo e os conhecimentos específicos relativos à situação em si, no momento certo e com discernimento (PERRENOUD, 1999).

A definição de competência de Perrenoud está focada em quatro aspectos (PERRENOUD, 2000, p. 15):

- a) as competências não são em si conhecimentos, habilidades ou atitudes, mas mobilizam, integram e orquestram tais recursos;
- b) a mobilização é específica para cada situação, sendo cada situação única, mesmo que possa ser tratada por analogia a outras já vivenciadas;
- c) o exercício da competência se faz por operações mentais complexas, subentendidas por esquemas de pensamentos que permitem determinar e realizar uma ação relativamente adaptada à situação; e
- d) as competências se constroem através da formação e da prática diária vivenciada nas várias situações de trabalho.

A competência não é medida pelo estoque de conhecimento, habilidades e atitudes que um indivíduo possui, mas sim pelos resultados decorrentes de sua prática no ambiente de trabalho (MCLAGEN apud TONELLI, 2003). Reforçando essa posição, Fleury e Fleury (2001, p. 19) expressam que a competência não se encontra encapsulada na tarefa, na posição ou cargo ocupado na organização. Sua heurística é exercida e aprendida “no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades”.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Le Boterf (1994) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização) por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência é um conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem, formação, e à jusante pelo sistema de avaliações. [...] implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 20).

Fleury e Fleury (2001, p. 21) ao proporem uma definição de competência, utilizam a essência da definição de Le Boterf acrescida dos resultados advindos do exercício da competência: a agregação de valor econômico para a organização e social para o indivíduo.

[...] competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A contextualização do termo “competência” ante o indivíduo, a organização e os resultados esperados do seu exercício é apresentada na Figura 6, e os significados igualmente propostos por Fleury e Fleury (2001) para as competências do profissional são apresentados no Quadro 9.



Figura 6 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 21)

A abordagem de competências no universo das organizações é recente, data da década de 1970 (HERMENEGILDO, 2002). Nestes últimos 30 anos, intensificando-se na última década, vários pesquisadores têm contribuído para o desenvolvimento do tema, propondo conceitos e classificações de competências, tanto as competências individuais vinculadas às organizações quanto as competências da organização vinculadas à sua consolidação e sustentabilidade, nesse caso com destaque para as competências essenciais ou *core competences*.

Para serem essenciais, as competências precisam responder aos critérios: “oferecer benefícios aos clientes, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados” (PRAHALAD; HAMEL apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 23).

<b>Competências</b>	<b>Definições</b>
Saber agir	Saber o que e por que faz
	Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais de forma sinérgica
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando seu entendimento
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência
	Rever modelos mentais
	Saber desenvolver-se e promover o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	Assumir responsabilidades com os riscos e conseqüências inerentes
Ter visão estratégica	Conhecer o negócio e o ambiente, identificando potencialidades e oportunidades

#### Quadro 9 – Competências do profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 22)

Não necessariamente as competências essenciais devem estar diretamente relacionadas com a inovação tecnológica; podem se originar da capacidade de dominar com excelência qualquer um dos estágios do ciclo de vida dos negócios. A manutenção do diferencial da organização está diretamente associada a um processo sistêmico de aprendizagem, que envolve descobrimentos/inovação e capacitação de recursos humanos para que seja possível combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2001).

Em outras palavras, a eficácia e a eficiência no desenvolvimento da organização nas várias fases do seu ciclo de vida estão relacionadas ao exercício das competências do indivíduo, em seus espaços de atuação, na busca de soluções que permitam a implementação das estratégias competitivas vinculadas às competências essenciais.

[...] são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. [...] as pessoas conferem-lhe validade ou implementam modificações necessárias ao seu aprimoramento. (DUTRA, 2001, p. 25).

Fleury e Fleury (2001, p. 24-26) categorizam as competências do indivíduo em três grandes blocos, numa perspectiva sistêmica que envolve a relação entre indivíduo e

empresa. As competências sociais, técnico-profissionais e de negócios, suas competências derivadas e o foco de ação são apresentados no Quadro 10.

<b>Competências primárias</b>	<b>Competências derivadas</b>	<b>Foco de ação</b>
Sociais	Comunicação	Compreender o processo de comunicação e desenvolver a capacidade de expressar idéias de forma clara em contextos apropriados
	Negociação	Ter capacidade de discutir, estimular e influenciar a conduta de pessoas; exercer o poder de persuasão; conduzir processos de obtenção consenso
	Trabalho em equipe	Criar, estimular e trabalhar com grupos que detenham competências complementares buscando a sinergia, a eficácia, a eficiência e a harmonia
Técnico-profissionais	Operações	Saber mobilizar o processo de obtenção de insumos e o de transformação em produtos e serviços
	Produtos	Pesquisar e desenvolver produtos e serviços e seus respectivos processos de engenharia e produção
	Marketing	Relacionar-se com os mercados e os clientes
	Finanças	Conduzir a gestão financeira da organização
De negócio	Visão estratégica	Conhecer o negócio e sua inserção na cadeia produtiva; identificar novas visões de negócios e as ações necessárias para sua concretização, mobilizar e integrar o grupo de trabalho
	Planejamento	Estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e potencialidades e minimizar ameaças e debilidades, estabelecendo mecanismos de controle e avaliação

Quadro 10 – Competências individuais

Fonte: elaborado a partir de Fleury e Fleury (2001)

Moscovici (1999) apresenta um modelo de competências que contempla, num extremo, as competências clássicas de um executivo – processuais e funcionais –, que permitem a ele resolver problemas na medida em que aparecem, de forma reativa e fragmentada; e, no outro extremo, as competências de ponta, que permitem prognosticar, identificar tendências, fazer projeções, imaginar prováveis formas de organização futura, que habilitam o executivo a agir de forma proativa e holística na busca de soluções para conduzir a organização à fase de plenitude, passando pelas competências de transição, responsáveis pelo processo de transformação organizacional, fazendo a ponte entre o presente e o futuro. As competências executivas de Moscovici (1999) são detalhadas no Quadro 11.



<b>Competências</b>	<b>Competências relacionadas</b>	<b>Foco da ação</b>
Clássicas	Processuais	Planejamento, organização e controle
	Funcionais	Produção, vendas, finanças, pessoal, desenvolvimento de produtos
De transição	Técnica	Lastro conceitual e instrumentos gerenciais
	Autoconhecimento	Identificação do biorritmo e de uma auto-imagem realística com suas potencialidades e limites, e formas de utilização desses elementos
	Interpessoal	Relação entre o “eu” e os outros, propiciando a comunicação efetiva e os relacionamentos satisfatórios
	Efetividade da equipe	Sinergia no desenvolvimento das ações
	Empresarial	Visão sistêmica e global, com o desenvolvimento de ações inovadoras
	Liderança	Com foco na orientação, integração e inspiração
De ponta	Aprender a aprender	Desenvolver a disponibilidade psicológica para estar permanentemente aprendendo e contribuir para o desenvolvimento da organização
	Criar visões compartilhadas	Clarificar propósitos, princípios e valores da organização, de forma a reformular ou construir sua cultura e estabelecer seu rumo
	Planejar e conduzir transições	Trazer a visão para a realidade e (re)construir os caminhos para a sua efetivação
	Colaboração ambiental	Elaborar uma leitura ambiental sintonizada no futuro, com a análise de cenários e rede de relações e problemas e potencialidades decorrentes
	Análise organizacional	Compreender as causas e efeitos através da percepção de como as estruturas, as regras, os papéis, as crenças, os resultados e o ambiente se relacionam e se influenciam mutuamente
	Configuração organizacional	Delinear formas comprometidas e que sustentem os objetivos e a cultura da organização
	Potencialidade de si e dos outros	Ampliar a utilização do potencial inerente ao ser humano, libertando-se de credos e bloqueios

Quadro 11 – As competências do executivo

Fonte: elaborado a partir de Moscovici (1999, p. 95-100)

Bourgelas (1994), citando Lorrain et al. (1984), coloca que as competências resultam de um conjunto de habilidades e conhecimentos de um indivíduo, resultado das atitudes desenvolvidas ao longo da sua existência através da experiência e aprendizagem.

[...] as competências resultam de atitudes que os indivíduos desenvolvem especificamente para realizar certas tarefas. Essas atitudes são qualidades potenciais dos indivíduos. [...] com a aprendizagem, a experiência de trabalho e a formação, o empreendedor adotará ou modificará certas atitudes em seu trabalho, para desenvolver certas competências que lhe permitam realizar suas tarefas. (BOURGELAS, 1994).

Katz (1974 apud BOURGELAS, 1994), um dos pioneiros na pesquisa sobre competências de empreendedores, propôs uma classificação em competências técnicas: que implicam os conhecimentos e capacidades específicos vinculados às atividades da empresa; competências interpessoais: relacionadas ao estabelecimento da rede de relações; e competências conceituais: relacionadas à capacidade de conceber a organização como um sistema aberto e integrado.

A classificação de Katz foi retomada por Szilagyi e Schweiger (1984 apud BOURGELAS, 1994), os quais a subdividiram com o intuito de refinar e detalhar os elementos que a compõem, sendo a mesma visualizada no Quadro 12.

<b>Competências primárias</b>	<b>Competências desmembradas</b>
Técnicas	Operação
	Organizacionais
	Setoriais
Interpessoais	Liderança
	Estabelecer rede de contatos
Conceituais	Executivas
	Empresariais

Quadro 12 – Classificação de competências de Szilagyi e Schweiger

Fonte: adaptado de Szilagyi e Schweiger (1984 apud BOURGELAS, 1994)

A condição do indivíduo de possuir determinadas características ou “estoque de conhecimentos”, em si, não garante a agregação de valor à organização. A efetiva utilização e integração em situações específicas denotadas nas várias fases do ciclo de vida do negócio são essenciais ao desenvolvimento da organização.

Ações específicas, quer sejam reativas ou proativas, fazendo uso dos conhecimentos e habilidades, exercitando as atitudes, a capacidade de integrar e de assumir responsabilidades, e mobilizando iniciativas com foco específico na resolução de situações-problemas e no desenvolvimento de visões de negócio, contribuem para avançar no seu ciclo de vida em busca da estabilidade ou plenitude.

### 3 Considerações metodológicas

A análise dos conteúdos relacionados com o objetivo do trabalho, a partir de livros, anais de congressos e seminários, periódicos e bases de dados eletrônicas disponíveis na rede mundial de computadores, foi conduzida para identificar, analisar, relacionar e categorizar os elementos vinculados ao objeto e ao contexto do estudo, que servirão de lastro para a proposição do modelo.

A Figura 7 situa o escopo da presente pesquisa no contexto da fundamentação teórica apresentada, que abordou o empreendedor, suas características, o processo empreendedor e empresarial, considerando o ciclo evolutivo das organizações e as competências necessárias para empreender, tendo como foco o desenvolvimento da visão de negócios, numa perspectiva mercadológica.

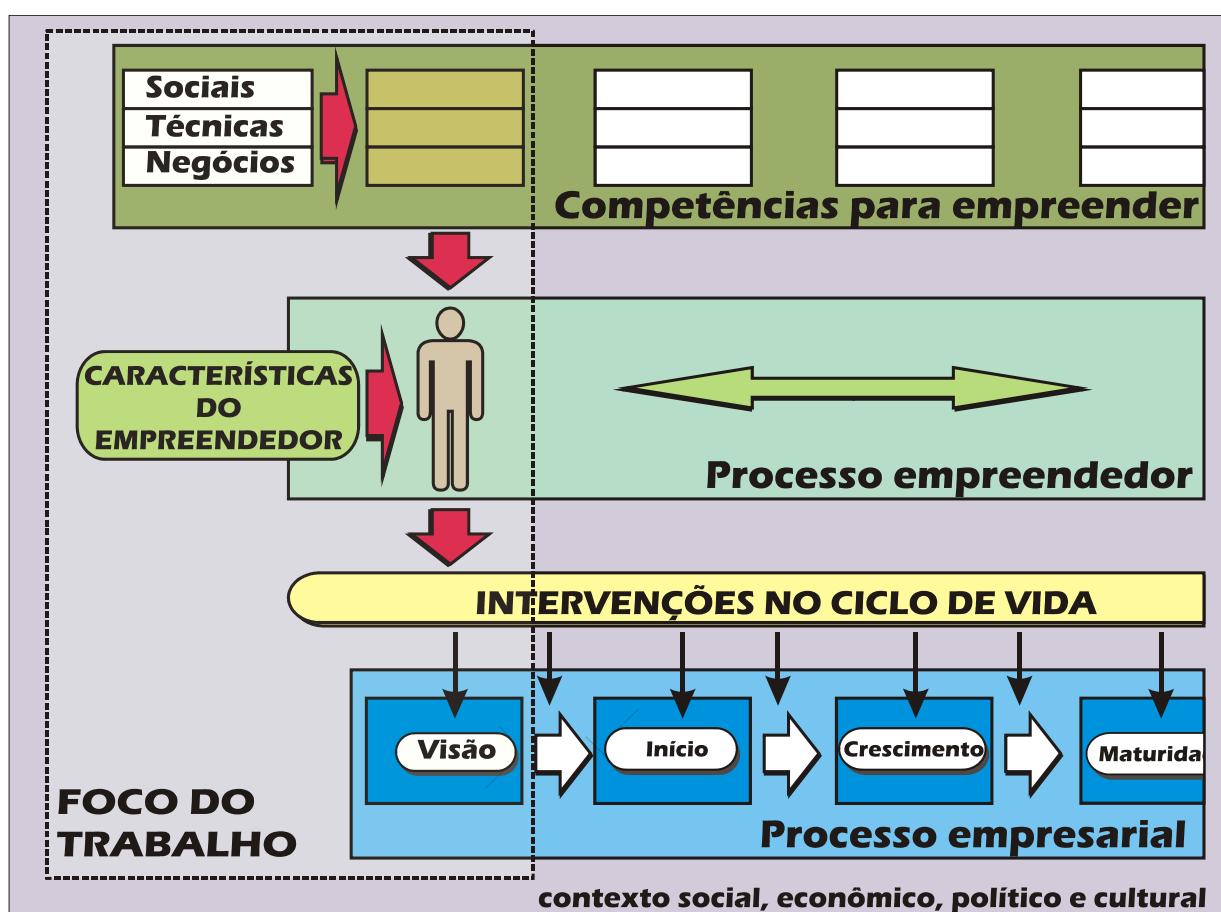


Figura 7 – Contextualização da pesquisa

### 3.1 Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada, quanto à sua natureza, pode ser classificada como pesquisa aplicada, pois busca delinear caminhos para o desenvolvimento da visão de negócios para produtos e/ou serviços numa perspectiva mercadológica. Já a abordagem do problema, com o objetivo de validar elementos delineados no modelo, se dá tanto de forma quantitativa, com a análise dos questionários de identificação de competências para empreender e de tendência geral empreendedora, quanto de forma qualitativa, com a coleta de impressões e dados que orientam o processo de construção do modelo através da interpretação de fenômenos decorrentes e correlatos utilizando análises subjetivas e indutivas.

[...] a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos “qualitativos” e “quantitativos”, ou entre ponto de vista “estatístico” e “não estatístico”. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade. (GOODE; HATT, 1973 apud RICHARDSON, 1999, p. 79).

Utilizando-se da classificação de Gil (1991), a pesquisa do ponto de vista dos seus objetivos pode ser classificada como exploratória, pois visa, a partir do levantamento bibliográfico e da busca e análise de informações relacionadas com situações e vivências práticas relacionadas com o problema pesquisado, contribuir para a construção de hipóteses e a validação do modelo.

Quanto aos procedimentos técnicos, igualmente classificados por Gil (1991), a pesquisa contempla elementos de pesquisa bibliográfica – elaborada a partir de material já publicado; estudo de caso: “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”; e de pesquisa-ação: “quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 21).

Na presente pesquisa, como estratégia de investigação, o recurso de estudo de caso é utilizado para a observação e validação de alguns elementos propostos no modelo no contexto em que eles se verificam.

O estudo de caso permite descrever aspectos particulares da realidade, descrever a teoria com foco na realidade, explorar, gerar novas teorias ou testar a própria.

Segundo Yin (1994, p. 23), o estudo de caso é:

Uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente visíveis, e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas.

Uma restrição inerente ao estudo de caso está na sua especificidade, o que dificulta a generalização para outras realidades que não a estudada.

Yin (1994) sugere adotar a análise de múltiplos estudos de casos para aumentar a capacidade de generalização da pesquisa e a possibilidade de identificar e comparar características especiais entre casos.

Na presente pesquisa foram analisados dados de dois casos: o Programa Emprenet: empreendedores em rede; e do Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo.

Os casos, utilizados como estratégia de investigação para se iniciar o processo de validação do modelo proposto, estão apresentados no Capítulo 5 deste trabalho. Na sua apresentação foi especificado como foram coletados os dados e qual foi a abrangência das análises no tocante aos instrumentos e elementos que compõem o modelo proposto.

### **3.2 Etapas da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em sete fases, como pode ser visualizado na Figura 8.

A pesquisa se inicia com a identificação do tema. A partir da definição da justificativa, da formulação do problema e da definição dos objetivos concebe-se o modelo desenvolvido. Na seqüência, a pesquisa prevê a articulação de uma base conceitual vinculada à concepção do modelo e ao desenvolvimento da fundamentação teórica, que juntamente com o desenvolvimento da metodologia de pesquisa se constitui no referencial para a elaboração do modelo. Nas fases seguintes há a aplicação e a avaliação do modelo, a análise dos resultados, conclusões e proposições, e a formatação e apresentação do trabalho para ser avaliado academicamente.

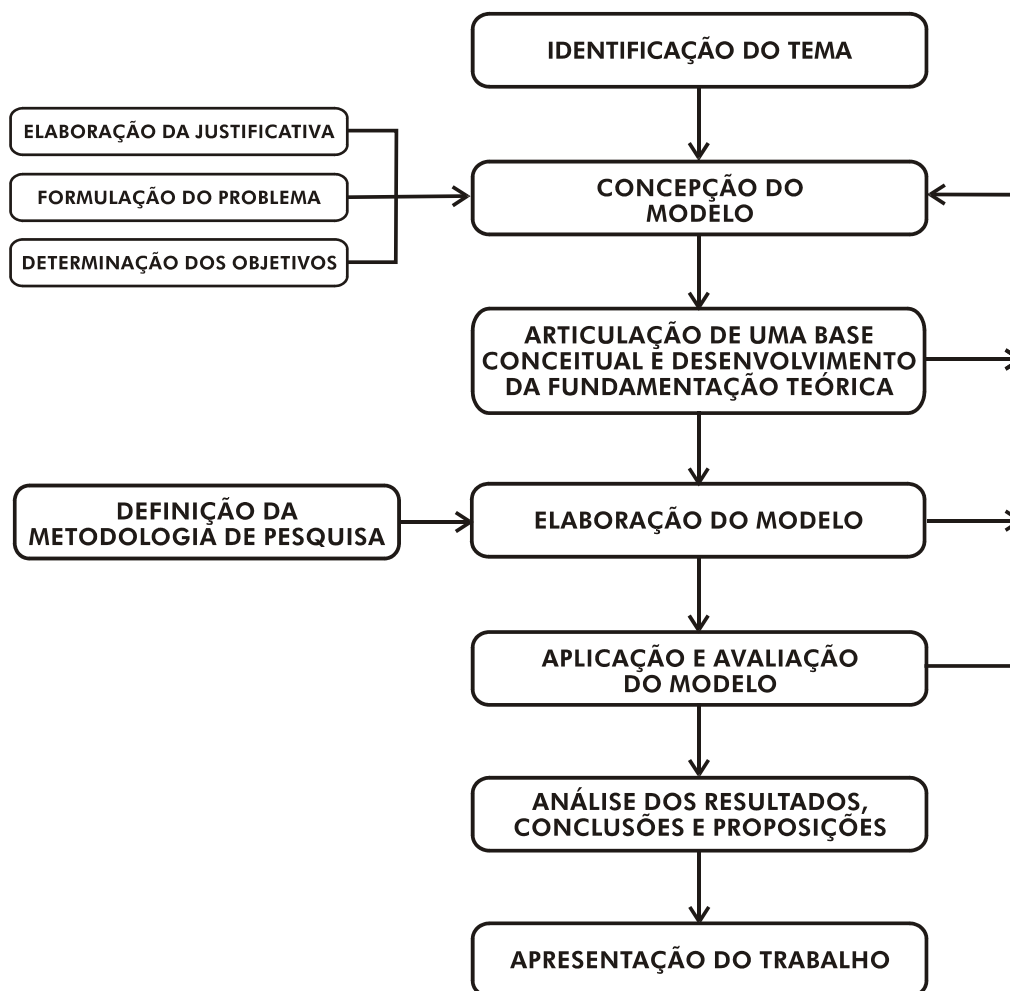


Figura 8 – Etapas da pesquisa

### 3.3 Coleta e análise de dados

Durante o processo de coleta de dados foram considerados diversos aspectos de diferentes fontes de evidências, já que o pesquisador não tem controle sobre os eventos por serem altamente realísticos (SNOW; TOMAS, 1994 apud STEIL, 2002). Segundo Yin (1994), o uso de diversos métodos auxilia o aumento da fidedignidade dos resultados encontrados. A observação ativa e direta, a coleta de dados primários através da análise de instrumentos de pesquisa e roteiros desenvolvidos e a análise de documentos e informações são os métodos adotados para a coleta de dados.

A análise dos dados coletados deve gerar elementos que possam ser utilizados para responder à pergunta de pesquisa proposta e permitir desencadear um processo de validação do modelo proposto.

### **3.4 Validade e confiabilidade da pesquisa**

Um projeto de pesquisa, por ser uma proposição lógica, deve ser analisado à luz de critérios lógicos, de forma a garantir sua validade e confiabilidade. Yin (1989) apresenta quatro testes para avaliar a qualidade da pesquisa: a validade do construto, a validade interna, a validade interna e a confiabilidade.

A validade do construto é obtida a partir do estabelecimento de procedimentos operacionais adequados para analisar o objeto de estudo. Yin (1989) apresenta três condutas durante a realização da pesquisa para garantir a validade do construto: o uso de múltiplas fontes de evidência; o estabelecimento de um conjunto de evidências; e a revisão das informações sobre os casos. Os procedimentos sugeridos por Yin foram adotados na construção deste trabalho.

A construção da validade interna resulta de procedimentos que eliminem as eventuais contradições e interpretações ambíguas ao detalhar e estabelecer conexões entre os dados (SYKES apud BRESSAN, 2005).

Merriam (apud DREHER, 2004) indica cinco condutas que permitem validar internamente a pesquisa: a triangulação; a checagem dos dados pelos respondentes; a observação por um longo período; o exame pelos pares; e a aplicação de modelos de pesquisa participativos.

No presente trabalho a coleta de dados foi feita pela observação ativa e direta, pela aplicação de instrumentos de pesquisa e roteiros desenvolvidos e pela análise de documentos e informações. Contou-se também com o exame de profissionais para a checagem das informações e dados.

A validade externa trata da possibilidade de generalização dos resultados, o que permite estabelecer o domínio de abrangência da pesquisa.

O uso de estudo de caso como estratégia de investigação conduz à geração de uma validação analítica e não estatística, segundo Yin (1989). A capacidade de generalização torna-se maior com a análise de múltiplos estudos de casos.

A confiabilidade é medida pela capacidade de auferir os mesmos resultados e conclusões a partir da repetição dos mesmos procedimentos em situações parecidas (YIN, 1989).

Para garantir um grau de confiabilidade em pesquisas indutivas e qualitativas, são condições necessárias, segundo Merriam (apud DREHER, 2004), a manutenção da documentação e registros para auditoria, a utilização do método da triangulação para coleta de dados e a isenção do pesquisador.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho buscou-se garantir a confiabilidade da pesquisa adotando-se procedimentos pautados pela objetividade que evitassem a interferência pessoal do pesquisador. Foram coletados dados de diferentes fontes e formas e teve-se o cuidado de registrar todas as etapas e procedimentos e de manter arquivados os dados e informações coletados.



## 4 Modelo proposto

O modelo proposto para desenvolvimento da visão de negócios busca estabelecer parâmetros para uma etapa do processo empresarial entre a concepção de idéias de produtos e serviços e o desenvolvimento do plano de negócios.

O modelo desenvolvido integra, articula e sistematiza elementos conceituais apresentados no Capítulo 2, sendo suas bases de sustentação o comportamento do empreendedor, a teoria visionária de Fillion, os pressupostos vinculados à teoria do ciclo de vida das organizações, o processo empreendedor e empresarial e as competências para empreender, na medida em que contempla:

- a) a identificação de elementos para compor um perfil empreendedor;
- b) a identificação de competências para empreender;
- c) a vinculação de competências para empreender com dimensões específicas para o estágio de desenvolvimento da visão de negócios;
- d) a agregação ao processo empresarial de uma etapa que antecede o plano de negócios; e
- e) a identificação de elementos para compor a visão de negócios com foco mercadológico.

A concepção e construção do modelo pauta-se nos três principais requisitos necessários à construção de um bom modelo, definidos por Bacharach (1989), Sutton e Staw (1995) e Weick (1995):

- a) identificação do fenômeno de interesse;
- b) clarificação das principais premissas nas quais o modelo está fundamentado; e
- c) descrição das relações entre os elementos do modelo.

Os dois primeiros requisitos foram contemplados nos Capítulos 1 e 2, respectivamente, sendo as relações entre os elementos do modelo apresentadas ao longo deste capítulo.

### 4.1 Visão geral do modelo proposto

O modelo proposto, graficamente mostrado na Figura 9, é composto de quatro elementos que norteiam o desenvolvimento da visão de negócio: a identificação dos

objetivos pessoais relacionados com o desenvolvimento do negócio; a forma de inserção na cadeia produtiva; os fatores de produção necessários; e a identificação de estratégias competitivas, tendo como ponto de partida idéias de produtos e/ou serviços que potencialmente poderão ser transformadas em negócios.



Figura 9 – Modelo para o desenvolvimento da visão de negócio

O modelo pressupõe que, para a compreensão, delineamento e construção dos elementos que irão compor a visão de negócio, fazem-se necessários a apropriação e o domínio de competências para empreender por parte do empreendedor e o desenvolvimento de ações balizadas em características pessoais comuns aos empreendedores de sucesso, denotadas por um perfil empreendedor.

A seguir estão apresentados os elementos que compõem o modelo proposto.

## 4.2 Competências para empreender

Retomando os conceitos e classificações de competências relacionadas ao indivíduo e à organização e os pressupostos da teoria do ciclo de vida das organizações apresentados no Capítulo 2, identificam-se elementos que propiciam a construção de inferências que permitem propor uma categorização das competências

necessárias para empreender considerando diferentes dimensões de ação em função dos diferentes estágios da organização, tais como:

- a) a assimilação de um conjunto de disposições e esquemas permite mobilizar conhecimentos gerais e específicos, propiciando a formação da competência para o exercício de determinadas ações no momento certo e com discernimento (PERRENOUD, 1999);
- b) a mobilização, integração e utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes é específica para cada situação, mesmo que possa ser tratada analogamente a outras situações já vivenciadas (PERRENOUD, 1999);
- c) o exercício das competências deve agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001);
- d) as competências essenciais podem se originar da capacidade de dominar com excelência qualquer um dos estágios do ciclo de vida das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001);
- e) o desenvolvimento da organização, nas várias etapas do seu ciclo de vida, está relacionado ao exercício das competências do indivíduo em seus espaços de atuação, adequando-as ao contexto (DUTRA, 2001);
- f) as intervenções durante o ciclo de vida devem ser realizadas sob os fatores de êxito da organização: o empreendedor; fatores internos; e fatores externos (LEZANA, 1995);
- g) apesar de os fatores permanecerem os mesmos, as diferenças existentes em cada etapa do ciclo de vida das organizações condicionam a forma de intervenção (LEZANA, 1995); e
- h) as intervenções podem ser reativas na medida em que as organizações desenvolvem capacidades de que necessitam para avançar ao longo do ciclo de vida, a partir da detecção de problemas, e proativas na medida em que se antecipam aos problemas e desenvolvem um caminho ótimo, na busca do estado mais desejável, a plenitude da organização (ADIZES, 2004).

Ao avançar nos estágios do ciclo de vida da organização, são requeridas ações específicas que permitem a sua evolução. Por sua vez, as ações requerem competências que deverão ser exercidas de forma específica para cada situação.

O modelo apresentado propõe a interferência do empreendedor para propiciar a evolução da organização dentro do seu ciclo de vida por meio do exercício de um conjunto de competências em diferentes dimensões, ajustando-as às necessidades específicas das várias fases e dos processos de transição entre as fases do ciclo de vida da organização. Esquemáticamente, a proposição é apresentada na Figura 10.

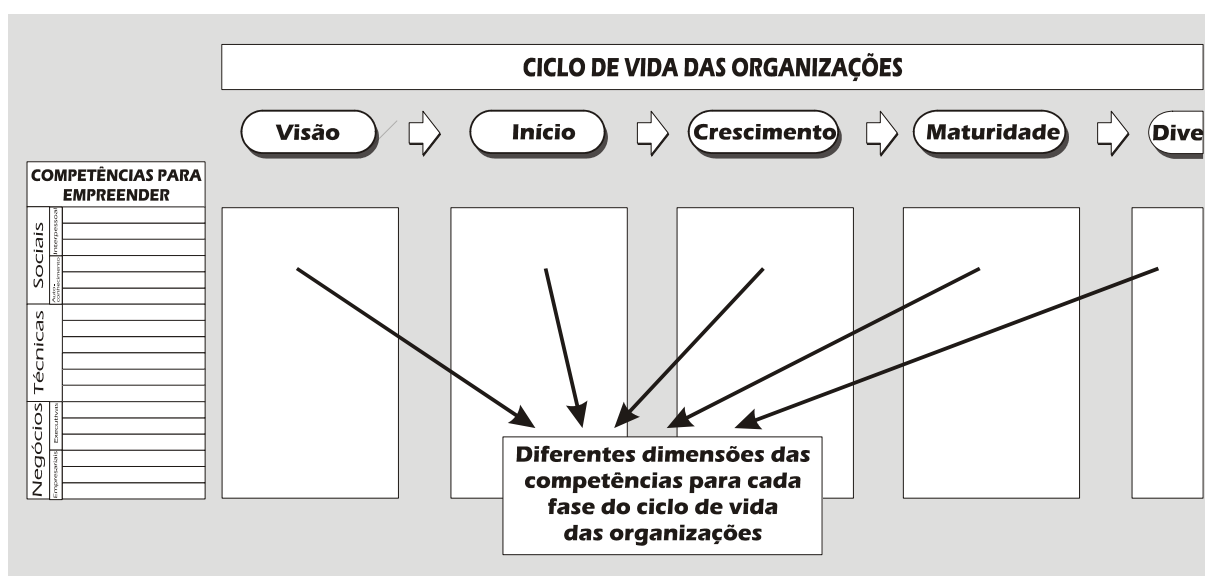


Figura 10 – Competências e suas dimensões no ciclo de vida das organizações

O conjunto de competências estruturado foi construído tomando-se por base a categorização de competências individuais apresentada por Fleury e Fleury (2001), o modelo de competências do executivo desenvolvido por Moscovici (1999) e a classificação de competências dos empreendedores inicialmente proposta por Katz (1974 apud BOURGELAS, 1994) e retomada posteriormente por Szilagyi e Schweiger (1984 apud BOURGELAS, 1994).

As competências para empreender estão agrupadas em três blocos: as competências sociais, que se subdividem em interpessoais e de autoconhecimento; as competências técnicas; e as competências de negócios, que, por sua vez, estão agrupadas em competências empresariais e executivas.

As competências sociais dizem respeito ao processo de estabelecer e manter relações interpessoais eficazes e de promover o autoconhecimento. O Quadro 13 apresenta as competências derivadas das competências sociais, bem como as dimensões destas competências no contexto do desenvolvimento da visão de negócios.

Competências sociais		Dimensão das competências para o desenvolvimento da visão de negócios
Interpessoal	Rede de Relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar rede de relações que dê suporte ao desenvolvimento da visão</li> </ul>
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzir o processo de construção da visão do negócio</li> <li>• Ter iniciativa e autonomia</li> </ul>
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber receber e repassar idéias e informações</li> <li>• Identificar formas eficazes de comunicação através da compreensão do processo de comunicação – formas de repasse e absorção da informação</li> </ul>
	Negociação e persuasão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter informações e dados</li> <li>• Ter atitude para influenciar/convencer</li> </ul>
Autoconhecimento	Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilizar energia para a compreensão da idéia como negócio</li> <li>• Canalizar esforços para o entendimento da visão do negócio</li> </ul>
	Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar suas capacidades, comparar com as necessidades, elencar as competências necessárias, absorver os conhecimentos e aplicá-los</li> <li>• Recomeçar o ciclo de aprendizagem</li> </ul>

Quadro 13 – Competências sociais e suas dimensões para o desenvolvimento da visão

As competências técnicas relacionam-se com as capacidades e conhecimentos específicos das atividades a serem desenvolvidas na empresa, as quais envolvem os processos de inovação, produção e comercialização, os aspectos legais, financeiros e de Recursos Humanos. As dimensões destas competências na fase de desenvolvimento da visão de negócios são apresentadas no Quadro 14.

Competências técnicas	Dimensão das competências para o desenvolvimento da visão de negócios
Operações (produção e logística)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceber e visualizar as etapas do processo de produção do produto e/ou serviço</li> <li>• Entender a logística vinculada à produção e distribuição</li> </ul>
Inovação – Produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver capacidades técnicas para conceber e criar produtos e serviços com agregação de valor através de inovação em produto, processo e/ou orientada para serviços</li> <li>• Buscar informações sobre tecnologias vinculadas ao desenvolvimento de produtos/serviços e analisar a pertinência de seu uso</li> </ul>
Mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer os potenciais clientes, fornecedores e concorrentes</li> <li>• Entender o posicionamento do seu negócio no mercado, identificando-o no nicho a ser trabalhado</li> </ul>
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender as políticas macroeconômicas e suas influências para o futuro negócio</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar perfil de recursos humanos necessários para o futuro negócio</li> <li>• Identificar a disponibilidade de recrutamento ou de capacitação</li> </ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar informações pertinentes para viabilizar legalmente o negócio: impostos, taxas e incentivos fiscais</li> <li>• Identificar legislações específicas relacionadas com os produtos/serviços a serem desenvolvidos</li> <li>• Conhecer os procedimentos da legislação trabalhista</li> </ul>

Quadro 14 – Competências técnicas e suas dimensões para o desenvolvimento da visão

As competências de negócios dizem respeito à capacidade e habilidade de conceber uma empresa como um sistema aberto e integrado, sendo subdivididas em capacidades executiva e de formulação de estratégias. São apresentadas no Quadro 15 juntamente com suas competências derivadas e dimensões para a fase do ciclo de vida das organizações focada no desenvolvimento da visão de negócios.

Competências de negócios		Dimensão das competências para o desenvolvimento da visão de negócios
Executivas	Planejar e monitorar sistematicamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ter a capacidade de planejar e acompanhar o desenvolvimento de planos e ações</li> </ul>
	Gerenciar processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar ferramentas e métodos necessários à estruturação da idéia como negócio</li> </ul>
Empresariais	Buscar oportunidades e ter iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar sistemas e processos com visão crítica de ordem de grandeza</li> <li>Interpretar fontes de informação buscando oportunidades</li> </ul>
	Mobilizar recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber identificar potenciais fontes de recursos (investidores, financiadores, parceiros) que serão necessárias para desenvolver, produzir e comercializar o produto/serviço e entender os mecanismos para acessá-las</li> <li>Identificar e articular capital humano com competências requeridas para a formação da equipe de trabalho</li> <li>Identificar recursos tecnológicos e a forma de acessá-los</li> </ul>
	Conhecer o negócio e suas relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber situar o negócio em sua cadeia produtiva</li> <li>Identificar e conhecer os atores envolvidos</li> <li>Entender as relações entre os elos da cadeia produtiva e o seu negócio</li> </ul>
	Possuir visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar tendências e prospectar mercados</li> <li>Interpretar o ambiente sintonizando o futuro</li> </ul>

Quadro 15 – Competências de negócios e suas dimensões para o desenvolvimento da visão.

#### 4.2.1 Instrumento para identificação de competências para empreender

A partir da categorização em três blocos das competências para empreender e a especificação de 18 competências vinculadas a eles, foi elaborado um instrumento para identificação do grau de domínio dessas competências, na dimensão de desenvolvimento da visão, por parte dos empreendedores.

O instrumento foi composto de 36 proposições. Para cada proposição foram dadas quatro opções de escolha, sendo para cada escolha estabelecido um peso que representa o domínio ou não da competência em análise, sendo:

- a) peso 3 – domínio pleno da competência;
- b) peso 2 – domínio da competência;
- c) peso 1 – algum domínio da competência; e
- d) peso 0 – sem domínio da competência.

As proposições foram elaboradas a partir das dimensões previamente estabelecidas, apresentadas nos Quadros 13, 14 e 15, e houve a participação de três profissionais com formação correlatas e complementares, com domínio dos conteúdos abordados.

Para cada uma das proposições, o gabarito da escala de domínio das competências foi atribuído de forma individual e independente por parte dos profissionais envolvidos. Posteriormente, em conjunto, foi ajustado por consenso o gabarito das proposições no qual os pesos individuais eram conflitantes.

Foi realizada uma aplicação piloto com o intuito de realizar um teste do instrumento desenvolvido quanto à sua clareza de propósito e o seu entendimento e compreensão por parte dos respondentes. Utilizou-se uma amostra intencional com a participação de oito respondentes para a aplicação piloto, contemplando diferentes perfis. A partir da tabulação dos dados, foram coletadas impressões e sugestões dos respondentes que pudessem ajustar o instrumento desenvolvido.

A partir dos ajustes efetuados, decorrentes da aplicação piloto, procedeu-se à elaboração de forma consensual da versão final do instrumento com a participação dos profissionais envolvidos em sua elaboração. O instrumento de identificação de competências para empreender encontra-se no Apêndice A.

A aplicação do instrumento desenvolvido foi efetuada no âmbito do Projeto EmpreNet: empreendedores em rede e do Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo, ambos os casos apresentados nesta tese.

O instrumento desenvolvido é um mecanismo de identificação, e não de avaliação, de competências e tem por objetivo permitir a auto-análise do respondente quanto ao domínio das competências para empreender. Foi desenvolvido um instrumento de *feedback* que apresenta as pontuações máximas para cada grupo de competências e as respectivas pontuações dos respondentes. O *feedback* também apresenta observações sobre cada uma das competências no contexto da dimensão



do desenvolvimento da visão de negócios. O *feedback* do Instrumento de Identificação de Competências Empreendedoras é apresentado no Apêndice B.

### **4.3 Perfil empreendedor**

O modelo proposto não tem a pretensão de desenvolver instrumentos para a identificação do perfil empreendedor, mas sim conduzir o empreendedor a uma auto-avaliação mediante um processo permanente de análise das características pessoais, fazendo uso de vários instrumentos já disponibilizados na literatura.

O estímulo ao processo de auto-análise trará subsídios aos empreendedores na busca da maturidade para o desenvolvimento de ações ao longo do processo empreendedor e empresarial, caracterizada pela flexibilidade e adaptabilidade às circunstâncias encontradas dentro do ciclo de vida das organizações.

Um conjunto expressivo de pesquisas tem estudado os indivíduos com características empreendedoras. Autores comportamentalistas como McClelland e Atkinson foram os precursores destes estudos na década de 1960, buscando identificar traços empreendedores que pudessem servir de modelo para o desenvolvimento de sociedades. Autores como Spencer, Cooley, Filion e Gibbs, entre outros, partindo de diferentes abordagens e condições de contorno, também identificaram características comuns aos empreendedores de sucesso em seus estudos. Outros estudos enumeram, a partir de revisões bibliográficas, um núcleo comum de características que norteiam as ações dos empreendedores.

A identificação das características empreendedoras tem a função de orientar a formação e os processos de capacitação de empreendedores. Permite desencadear um processo de auto-avaliação na busca de um perfil empreendedor ajustado às necessidades impostas pelos diferentes ambientes e características encontradas no processo de desenvolvimento empresarial.

Muitos instrumentos e testes para identificar um perfil empreendedor foram desenvolvidos. Dornelas (2003) apresenta em seu livro “Empreendedorismo Corporativo” (Apêndice B) vários testes para identificar o perfil empreendedor. O Sebrae Nacional e os regionais, em seus sítios na internet, também disponibilizam testes de perfil empreendedor. Inúmeros outros sítios, autores e instituições de pesquisa ligadas ao empreendedorismo também o fazem.

O teste desenvolvido pela Durham University Business School em 1988 tem o intuito de identificar, através a apresentação de várias situações vivenciais, uma medida de tendência empreendedora do respondente. O teste é composto de 54 situações e identifica a tendência quanto à necessidade de realização, de autonomia e independência, da tendência criativa, da assunção de riscos calculados/moderados e de impulso e determinação. O teste é apresentado no Anexo A.

Os testes permitem uma auto-avaliação, mesmo situacional, do perfil empreendedor. Propiciam a identificação de quais características empreendedoras já estão incorporadas ao indivíduo e quais precisam ser desenvolvidas e incorporadas para o desenvolvimento de ações que requerem atitudes empreendedoras. Cabe aqui resgatar Lezana e Tonelli (2004), que destacam a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade desse conjunto de características, ajustando-o aos diferentes desafios impostos pela evolução do negócio dentro do seu ciclo de vida.

#### **4.4 Visão de negócio**

No desenvolvimento do processo empreendedor, pesquisadores como Birley e Muzyka, Dornelas, Degen, Fillion e Gibb, apresentam de formas diferenciadas a identificação e o desenvolvimento de oportunidades de negócios como visão.

A visualização de idéias de produtos e/ou serviços como negócios é um instrumento de prospecção que permite compreender o posicionamento do negócio perante o mercado e os condicionantes para viabilizar sua concretização.

A análise dos posicionamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos de pesquisadores sobre o tema “visão”, apresentada no Capítulo 2, orienta a identificação dos elementos para o desenvolvimento da visão de negócios incorporados no modelo desenvolvido, a saber:

- a) a falta de visão empresarial ofusca os olhos na busca de oportunidades no mercado (MAYER, 2005);
- b) o desenvolvimento da visão é o primeiro passo para alcançar determinado objetivo (MATOS; CHIAVENATO, 1999);
- c) a visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade, e o seu desenvolvimento é a resposta que permite ao empreendedor escolher o caminho (MATOS; CHIAVENATO, 1999);

- d) a forma como o indivíduo observa a realidade, através de seus filtros de valores, atitudes, humor e intenções subjacentes à percepção, sua energia configurada pela sua dedicação e intensidade, e sua liderança na condução das ações terão impactos diretos no desenvolvimento da visão e na extensão das suas realizações (FILION, 1991);
- e) o gargalo para garantir o êxito de qualquer negócio está em identificar as verdadeiras necessidades do consumidor (SCHORI; GAREE, 2005);
- f) visão é o fio condutor para o processo de planejamento estratégico eficaz das organizações (MATOS; CHIAVENATO, 1999); e
- g) visão é uma imagem projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que o seu produto venha a ocupar no mercado e da organização que irá viabilizar este objetivo (FILION, 1993).

O modelo para o desenvolvimento da visão de negócio ora apresentado é composto de quatro elementos essenciais e conduz o empreendedor a:

- a) analisar o seu projeto de vida, seus atributos, motivações e aspirações e refletir sobre qual será sua relação pessoal com o negócio a ser desenvolvido a partir das idéias de produtos e/ou serviços;
- b) visualizar o negócio como parte de uma cadeia produtiva, um elo dentro de um setor/segmento produtivo, de forma a compreender como ele estará posicionado através da compreensão das relações com os fornecedores de insumos, de equipamentos e de tecnologia, das relações com os clientes e com os seus competidores que produzem produtos e serviços similares e/ou substitutos;
- c) identificar quais fatores de produção serão necessários para o desenvolvimento da idéia de produto/serviço e sua posterior produção em escala comercial e a sua disponibilidade; e
- d) visualizar o diferencial competitivo que o negócio terá em relação aos competidores e o valor percebido pelos seus futuros clientes e projetar uma estratégia competitiva para garantir a sustentabilidade do negócio.

Por vezes, as idéias de produtos e serviços são transformadas em negócios em função de percepções e *feeling*. Esses elementos são importantes mas não suficientes para garantir a sustentabilidade da idéia como negócio. As idéias

precisam ser referendadas pela análise de dados e fatos através do exercício das competências empreendedoras na dimensão do desenvolvimento da visão, por parte do empreendedor. Serão os clientes, os concorrentes, os fornecedores, enfim, o mercado em si que fornecerão elementos contundentes para a análise e tomada de decisão.

Os elementos essenciais que compõem o modelo de desenvolvimento da visão de negócios serão apresentados a seguir.

#### **4.4.1 Objetivos pessoais**

As afinidades e percepções sobre uma idéia de produto e/ou serviço e a sua forma de inserção no mercado são muito importantes. O foco do empreendimento deve ser o seu sucesso, e não uma forma de ocupação ou de sobrevivência.

Validar a idéia perante o mercado e planejar as etapas de sua transformação em negócio são essenciais para quem quer empreender. O mercado globalizado de hoje não tem espaço para experiências e amadorismo. A persistência e o comprometimento para superar as várias etapas do processo empreendedor são elementos necessários para garantir a evolução dentro do ciclo de vida da organização e isso ocorrerá de forma fluida se o empreendedor se sentir identificado com a proposta de trabalho.

Planejar e gerenciar é fundamental, assim como saber comprar e vender. Porém, num primeiro plano está a realização como consequência do empreendedorismo feito com base nas afinidades pessoais. Essa é a fonte geradora de idéias para o desenvolvimento das atividades empresariais que vão fazer a diferença.

Cada passo tem que ter um motivo, e é o que impulsiona a seguir sempre em frente – dando passos firmes e seguros.

Os motivos pelos quais o empreendedor opta por entrar no mundo dos negócios precisam ser compreendidos à luz do seu projeto de vida, das suas motivações e das suas competências pessoais.

A apropriação das competências sociais de autoconhecimento apresentadas neste trabalho permitirá ao empreendedor fazer uma auto-análise e buscar respostas para

identificar sua afinidade com o potencial negócio a ser criado. Como forma de orientar o empreendedor, apresenta-se o seguinte requisito e seus desdobramentos:

- Quais são os seus objetivos com a implantação deste negócio?
  - i. Por que você escolheu o segmento/setor de atividade para desenvolver seu negócio?
  - ii. Por que você vai conseguir fazer sua idéia se transformar num negócio de sucesso?
  - iii. Quais os atributos pessoais e profissionais que você identifica como diferencial para você levar essa idéia à frente?

#### **4.4.2 Fatores de produção**

No momento em que a idéia começa a tomar forma de negócio a partir do desenvolvimento da visão, é necessário compreender como esta se torna operacional através da estruturação do processo produtivo. Para tanto, faz-se necessário entender como serão organizadas as etapas da produção considerando seu mapeamento desde a entrada dos insumos/dados, passando pelo processamento, até a venda e entrega do produto/serviço ao consumidor final.

Para esse mapeamento é importante considerar as características do mercado e o tipo de solução que o empreendedor selecionou como sendo a mais adequada para fazer frente aos concorrentes e atender os clientes, de forma a gerar lucro continuado. Assim, alguns aspectos relacionados aos fatores de produção necessitam de uma atenção diferenciada, tais como:

- a) devem estar claros quais os insumos que serão utilizados, se há no mercado tudo o que será necessário para desenvolver e produzir o produto/serviço ou se é necessário o desenvolvimento de algum insumo específico;
- b) é muito importante verificar a capacidade técnico-científica da equipe de trabalho, buscando visualizar qual a estrutura necessária para seu desenvolvimento;
- c) identificar as possibilidades de trabalhar com transferência de tecnologia, ou seja, a interação entre empresa e centros de pesquisas, com o intuito de buscar soluções para as necessidades de sua empresa; e
- d) analisar a propriedade industrial do produto e/ou serviço almejado.

A tecnologia de produção pode ser o grande diferencial de uma empresa, como também pode ser o diferencial da concorrência, podendo estar caracterizada como segredo industrial, sendo necessário o desenvolvimento de um novo processo para viabilizar a solução proposta.

O que o empreendedor precisa ter claro é a busca contínua pelo aperfeiçoamento, percebendo a inovação como meta, seja ela do produto ou do processo. A base para tal processo começa com a equipe. O capital humano da empresa é que será o verdadeiro agente transformador do negócio. De pouco adianta ter funcionários qualificados se estes não são incentivados a criar e a inovar, ou se não existem meios dentro da organização para que isso seja praticado. A busca constante por novos conhecimentos é a premissa para o desenvolvimento de novos meios produtivos, de novos insumos, que define o caminho para a consolidação da empresa no mercado.

As competências técnicas aliadas a de aprender a aprender, de mobilizar recursos, de gerenciar processos, entre outras competências na dimensão do desenvolvimento da visão, permitirão ao empreendedor visualizar os fatores de produção necessários para desenvolver a sua idéia de produto/serviço e estruturar o processo de produção que possibilitará conceber e produzir a solução desenvolvida. Como mecanismo de orientação para promover a visualização dos fatores de produção tem-se o seguinte requisito e seus desdobramentos:

- Apresentar os insumos, as tecnologias envolvidas, os recursos humanos necessários para a transformação da idéia em produto/serviço e para a estruturação do processo de produção, levando em consideração a disponibilidade de acesso e/ou a necessidade de desenvolvimento específico.
  - i. Em relação às alternativas de escolha dos insumos, descreva se há disponibilidade de oferta e/ou se é necessário desenvolver algum insumo específico, identificando, neste caso, a disponibilidade de oferta para este desenvolvimento.
  - ii. Para o caso das tecnologias envolvidas para o desenvolvimento do produto e estruturação do processo de produção, identifique se há disponibilidade de tecnologia ou se ela é exclusiva e/ou protegida.

- iii. Quanto aos profissionais envolvidos e capacitação necessária, apresente a disponibilidade e a forma de acesso e/ou a necessidade de capacitação específica.

#### **4.4.3 Inserção na cadeia produtiva**

O conceito de cadeia produtiva parte da premissa de que a produção de bens pode ser representada como um sistema em que os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos dessa cadeia.

Uma cadeia produtiva se caracteriza como o conjunto das diversas etapas de produção, que começa com a matéria-prima, inclui o fornecimento de equipamentos, o aparato tecnológico e institucional, e se encerra com a distribuição e comercialização do produto final.

Tendo a idéia do produto e/ou serviço que se pretende oferecer, na fase de desenvolvimento da visão é necessário visualizar para quem se destinam os produtos e qual é o nível de benefícios (utilidade e valor agregado) que os clientes irão buscar ao consumir os produtos e/ou serviços. Dessa forma, é possível caracterizar o nicho de mercado, que contém características diferenciadas e necessidades específicas que poderão ser aproveitadas pela empresa.

As condições para ingressar em um nicho de mercado dependem de algumas situações, como:

- a) a existência de uma efetiva oportunidade de mercado e de potencialidades da empresa para sua exploração da melhor forma possível;
- b) o local onde estão situados seus clientes (níveis estadual, regional, nacional ou internacional);
- c) o tipo de classe a que os clientes pertencem (empresas, indivíduos com determinado poder aquisitivo, etc.); e
- d) se eles já consomem algum produto e/ou serviço igual ou semelhante aos que você pretende oferecer e o que os motivaria a se tornarem seus consumidores.

Para caracterizar a concorrência é necessário saber qual o porte das empresas e de que forma elas se comportam no mercado, verificando o quanto a marca está consolidada, com que frequência lançam novos produtos no mercado, e assim por

diante. Outro fator a ser analisado é como a concorrência está atendendo à demanda existente e se as necessidades dos clientes estão sendo supridas. Também deve ser considerada a identificação das características relacionadas com o valor agregado ao produto e/ou serviço, tais como: funcionalidade, qualidade, facilidade de acesso e o grau de inovação.

Na definição do mercado fornecedor, a prospecção do nível de tecnologia dos insumos a serem utilizados facilitará a visualização de quem serão os fornecedores. Com essa informação já é possível levantar alguns aspectos importantes relativos à forma de acessar os insumos e os respectivos custos.

O mercado é a chave para muitas decisões que o empreendedor deve tomar. Conhecê-lo e atendê-lo é o eixo norteador da cadeia produtiva, pois são seus anseios que moldam como será o posicionamento da empresa na sociedade e como o produto/serviço entrará no mercado. Portanto, não basta identificar um nicho de mercado; é necessário focá-lo e surpreendê-lo com novos produtos e tecnologias.

As competências empreendedoras interpessoais, as mercadológicas e as empresariais, apropriadas na dimensão do desenvolvimento da visão, possibilitarão ao empreendedor buscar informações e dados que permitam prospectar o posicionamento do negócio na cadeia produtiva do setor onde o produto/serviço a ser desenvolvido estará inserido, especificando o nicho de mercado a ser explorado, e visualizar o posicionamento diante dos competidores, fornecedores e clientes.

Como referência para visualizar a inserção da idéia de produtos e/ou serviços como negócios na cadeia produtiva, apresenta-se o seguinte requisito e desdobramentos:

- Descreva as características gerais do mercado onde você pretende atuar, localizando o seu negócio na cadeia produtiva.
  - i. Caracterize seus clientes.
  - ii. Caracterize seus concorrentes.
  - iii. Caracterize seus fornecedores.

#### **4.4.4 Estratégia competitiva**

Formular uma estratégia é um aspecto fundamental a ser trabalhado em uma empresa que pretende se lançar no mercado.



O planejamento deve ser coeso com o nicho de mercado e estabelecido de modo que o empreendimento possa competir e prosperar. Para ser competitiva, uma empresa precisa ser reconhecida como detentora de uma vantagem competitiva real, caracterizada normalmente por uma inovação que gera valor aos produtos e/ou serviços ofertados aos clientes.

A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de forma única e diferenciada, de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes.

A identificação e a caracterização dos clientes são cruciais para a formulação direta da estratégia competitiva, dada a influência decisiva na maneira como a sua empresa planeja, produz, se posiciona e comercializa seu produto/serviço.

No desenvolvimento da visão de negócios, a visualização de qual é o principal benefício que os clientes buscam permitirá identificar elementos para aprimorar o diferencial competitivo, agregando mais valor ao produto/serviço a ser desenvolvido.

Através da prospecção de qual a fatia de mercado que se pretende conquistar é possível analisar a forma de agir dos concorrentes e identificar quais serão seus pontos fortes e pontos a melhorar e, principalmente, qual será a forma de a empresa competir e conquistar mercado.

A identificação dos possíveis parceiros comerciais, fornecedores de insumos e tecnologia e a forma como será o relacionamento com eles também fazem parte da construção da estratégia competitiva.

A proteção da propriedade intelectual, os incentivos para o investimento e a estrutura produtiva e administrativa gerencial necessária para viabilizar o alcance das estratégias definidas são elementos determinantes do sucesso do negócio e podem auxiliar a identificar formas alternativas de ação diante da atual economia.

A apropriação das competências de negócio e interpessoais na dimensão do desenvolvimento da visão permite que o empreendedor visualize a estratégia competitiva do negócio que irá viabilizar a comercialização do produto/serviço para que o negócio tenha sustentabilidade no curto, médio e longo prazos. Como referência para o delineamento da estratégia competitiva apresenta-se o seguinte requisito e desdobramentos:

- Descreva como você visualiza a inserção do seu negócio no mercado.
  - i. Caracterize como será a estratégia de posicionamento do seu negócio.
  - ii. Qual será o diferencial competitivo da empresa em relação aos concorrentes?
  - iii. Qual o valor percebido pelo consumidor?

#### **4.4.5 Referenciais para avaliação da visão de negócio**

Os quatro elementos para desenvolver a visão de negócios podem ser representados pelas questões a seguir:

1. Quais os objetivos pessoais que motivaram a concepção da sua idéia de produto/serviço?
2. Posicione seu negócio na cadeia produtiva do setor onde o produto/serviço a ser desenvolvido estará inserido, especificando o nicho de mercado a ser explorado.
3. Levando em consideração os fatores de produção, caracterize os elementos necessários para desenvolver a sua idéia de produto/serviço e estruturar o processo de produção que possibilitará produzir a solução desenvolvida.
4. Apresente a estratégia competitiva do negócio que irá viabilizar a comercialização do produto/serviço para que o negócio tenha sustentabilidade no curto, médio e longo prazos.

Para cada um dos quatro elementos, foram estabelecidos requisitos e desdobramentos como referência para orientar a construção da visão de negócio da idéia de produto e/ou serviço a ser desenvolvido. Os requisitos e desdobramentos, juntamente com as questões formuladas, servem de roteiro para a elaboração de um documento que retrate a visão de negócio.

A partir dos requisitos e desdobramentos especificados foi elaborado um modelo de *feedback* que pudesse, a partir da análise do documento elaborado, identificar o grau de consistência do desenvolvimento da visão de negócio, pontuando os pontos fortes e identificando os pontos a melhorar.

O sistema de *feedback* elaborado é constituído por textos previamente elaborados, relacionados com cada uma das possibilidades de avaliação de cada requisito de

análise, ou seja, permite indexar os vários textos do *feedback* à grade de avaliação. Assim para cada elemento analisado haverá oito opções de textos de *feedback*.

A construção do sistema de *feedback* contou com a participação de profissionais com formação em Recursos Humanos, marketing, criação de empresas, elaboração de plano de negócios e gestão e estratégia empresarial, e sua validação deu-se através da busca do consenso.

Os critérios de avaliação são decorrentes dos requisitos e desdobramentos estabelecidos para análise dos elementos e estão apresentados no Quadro 16.

<b>Critério</b>	<b>Pesos</b>	<b>Atendimento dos desdobramentos do requisito</b>
Atende ao solicitado	Três	A, B e C
Atende na maioria dos casos ao solicitado	Dois	A e B
		B e C
		A e C
Atende em algumas situações	Um	A
		B
		C
Não atende	Zero	Nenhum atendido

Quadro 16 – Critérios de avaliação dos elementos que compõem a visão de negócios

O sistema de *feedback* é apresentado no Apêndice C, sendo composto de um requisito e três desdobramentos para cada um dos quatro elementos.

## **5 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa**

Os resultados da pesquisa, decorrentes do processo de validação do modelo de desenvolvimento da visão de negócio proposto a partir da análise de casos, são explicitados neste capítulo e têm um caráter exploratório. A coleta de dados e informações relativas à aplicação dos instrumentos, roteiros e testes integrantes do modelo e a posterior análise dos resultados foram tratadas com rigor científico para garantir as condições de validade e confiabilidade da pesquisa. As amostras foram definidas de forma intencional, caracterizadas por dois grupos distintos: o primeiro, composto de pessoas que tinham a intenção de desenvolver um negócio próprio e que, em função dos interesses e motivações pessoais, se cadastraram espontaneamente para participar do Projeto Emprenet; o segundo grupo é essencialmente composto de trabalhadores que cursavam graduação no período noturno e foram motivados a se deslocar de Curitiba a Florianópolis para participar de um Ciclo de Palestras para absorver conhecimentos e informações sobre empreendedorismo.

Os dados primários coletados que deram origem aos resultados apresentados nesta pesquisa estão sob a guarda deste pesquisador.

### **5.1 Apresentação dos casos**

Os casos, utilizados como estratégia de investigação para se iniciar o processo de validação do modelo proposto, são apresentados a seguir. São descritas suas características, especificados como são coletados os dados e qual é a abrangência das análises no tocante aos instrumentos e elementos que compõem o modelo proposto.

#### **5.1.1 Projeto Emprenet**

O Projeto Emprenet, realizado em 2004/2005 foi destinado a potenciais empreendedores, incluindo técnicos de nível médio, estudantes do ensino profissionalizante, universitários de graduação e pós-graduação e profissionais com o terceiro grau completo, vinculados e/ou interessados em desenvolver empreendimentos de base tecnológica.

O projeto objetivou fornecer orientação quanto aos procedimentos e riscos vinculados à criação e desenvolvimento de empresas e fornecer suporte de capacitação e assessoria na elaboração e estruturação do planejamento do empreendimento, de forma a subsidiar o processo de tomada de decisão dentro de um ambiente de pré-incubação e fornecer capacitação gerencial e comportamental aos empreendedores e gestores para que as empresas incubadas, de base tecnológica, pudessem aumentar a rentabilidade e garantir sua sustentabilidade.

#### **5.1.1.1 Metodologia**

A metodologia utilizada no desenvolvimento do projeto contemplou quatro etapas anteriores à incubação e uma de pós-incubação e pode ser visualizada na Figura 11.

#### **5.1.1.2 Operacionalização**

As quatro primeiras etapas tiveram por objetivo conduzir um processo orientado de formação de empreendedores num ambiente de pré-incubação, considerando o perfil empreendedor, a identificação de competências para empreender, a estruturação das idéias de produtos e/ou serviços de base tecnológica e sua validação técnica e mercadológica, de forma a contribuir para reduzir os riscos inerentes ao processo de criação de empresas.

A quinta e última etapa da metodologia focou a assessoria e capacitação dos empreendedores que já passaram por um processo de incubação, contribuindo para consolidar sua sustentabilidade no mercado.

A primeira etapa, que consiste na divulgação, teve por objetivo informar e motivar potenciais empreendedores, para promover a captação de idéias inovadoras de produtos e serviços de base tecnológica. Contou com a produção de materiais impressos, um sítio na internet contendo informações sobre o programa, cadastro de usuários e interessados, links, dicas, etc., com um conjunto de palestras de divulgação, as quais apresentavam os procedimentos a serem adotados para quem viesse a participar do processo proposto. Foram realizadas 11 palestras, em que participaram 861 potenciais empreendedores, além do cadastro no sítio do projeto de 357 participantes interessados em desenvolver suas idéias de produtos e serviços de base tecnológica dentro do processo de pré-incubação proposto neste projeto.

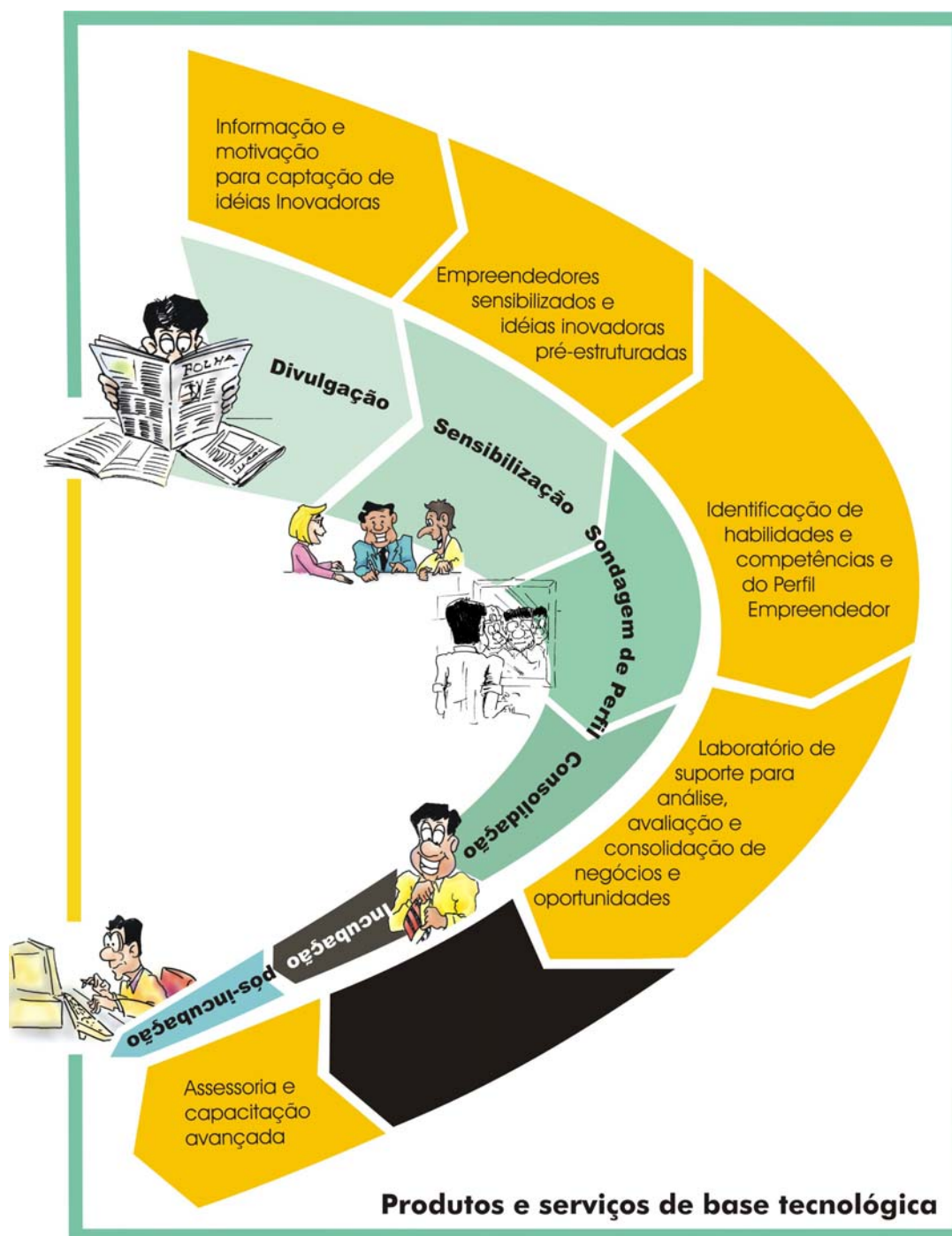


Figura 11 – Metodologia para desenvolvimento do Projeto Emprenet

Fonte: Projeto Emprenet: empreendedores em rede

A etapa subsequente, a de sensibilização, objetivou repassar aos candidatos informações quanto às exigências e responsabilidades do processo empreendedor e empresarial com a criação e desenvolvimento de um novo negócio.

Nesta etapa foram produzidas cartilhas impressas e em formato de livro digital que mostram a importância de estruturar o processo de transformação de uma idéia de um produto e/ou serviço em oportunidades de negócio.

Também nesta etapa as idéias foram cadastradas no sítio do projeto através de um roteiro desenvolvido para tal finalidade. Durante o processo de cadastro foram repassadas informações quanto à forma e ao conteúdo, e também foram disponibilizados textos e informações para orientar e auxiliar o participante a buscar informações e estruturar sua idéia de produto e/ou serviço como negócio. Monitores e consultores foram colocados à disposição para orientar, responder questionamentos e dirimir dúvidas dos participantes, sendo as dúvidas e questionamentos de interesse comum disponibilizados no sítio para consulta coletiva.

Para a análise do cadastro das idéias de produtos e serviços foi desenvolvido um instrumento de *feedback*, considerando os requisitos estabelecidos previamente e seu grau de atendimento. Todos os participantes que cadastraram sua idéia receberam um *feedback* personalizado, com análises e sugestões específicas. Ao todo foram analisadas 53 idéias válidas.

A etapa de sondagem de perfil objetivou propiciar a identificação de habilidades e aspectos da personalidade do candidato que o aproximam ou o distanciam do perfil empreendedor através de oficinas vivenciais com quatro horas de duração. Também foi objeto desta etapa identificar as competências empreendedoras através da aplicação de um instrumento que foi disponibilizado no sítio do projeto na internet. Cento e treze participantes responderam ao instrumento de identificação de competências e receberam um *feedback* com seus resultados individuais; destes, 50 participaram das oficinas vivenciais.

A etapa de consolidação objetivou fornecer aos candidatos selecionados, a partir do desempenho nas etapas anteriores, capacitações e assessorias para que pudessem validar suas idéias estruturadas anteriormente na forma de visão de negócio. Foi oferecida capacitação com 40 horas de duração para a elaboração do plano de negócios com ênfase na análise mercadológica, de produtos e processos e econômica financeira. Paralelamente à capacitação, os selecionados tiveram à disposição assessoria na condução do levantamento de informações durante a pesquisa de campo e na estruturação do relatório final do plano de negócios.

A capacitação proposta na etapa de consolidação foi oferecida a 35 empreendedores. Foram produzidos 18 planos de negócios, dos quais foram

classificados os seis melhores, que participaram da etapa final do Prêmio Emprenet, quando foram escolhidos os três melhores planos elaborados.

### **5.1.2 Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo**

O Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo foi realizado em outubro de 2004 em Florianópolis, com duração de quatro horas, e teve por objetivo disseminar o espírito empreendedor nos estudantes de graduação dos cursos de Administração de Empresas, Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior, e Secretariado Executivo Trilíngüe, oferecidos pela Faculdade Internacional de Curitiba (Facinter) no período noturno. A Facinter é uma instituição credenciada pelo MEC desde 2000 e conta com 2.000 alunos distribuídos em 11 cursos de graduação plena e sete cursos de graduação seqüencial na versão tecnólogo.

O Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo contou com a participação de 65 graduandos e, na oportunidade, foram realizadas duas palestras abordando os temas “perfil empreendedor” e “competências para empreender”, além de um depoimento de um empreendedor de sucesso.

### **5.1.3 Caracterização do perfil da amostra para coleta de dados**

A amostra utilizada para coleta de dados e informações foi intencional e dirigida, sendo composta dos participantes do Projeto Emprenet e do Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo oferecido aos graduandos da Faculdade Facinter.

As amostras dos dois casos analisados possuem perfis diferenciados. Suas caracterizações são apresentadas a seguir.

#### **5.1.3.1 Demografia da amostra de pesquisa – Projeto Emprenet**

A amostra utilizada para a coleta de dados através da aplicação dos instrumentos desenvolvidos no modelo apresentado neste trabalho é composta de um subgrupo dos cadastrados no projeto Emprenet, com 113 participantes, os quais responderam ao instrumento de identificação de competências empreendedoras. Estes compõem a base amostral para a análise das competências empreendedoras. Deste grupo, 53 participantes preencheram de forma válida o roteiro para desenvolvimento da visão de negócio. Finalmente, 50 participantes tiveram acesso às oficinas vivenciais e responderam ao teste de tendência geral empreendedora.



Os dados e informações coletados das amostras especificadas permitem analisar a consistência e iniciar um processo de validação dos elementos e instrumentos propostos no modelo apresentado nesta tese.

A caracterização da amostra, apresentada a seguir, traça o perfil do grupo com 113 participantes do Projeto EmpreNET quanto ao gênero, faixa etária, escolaridade e área de formação.

A amostra é composta de 89% do sexo masculino e 11% do sexo feminino, predominantemente jovens. Setenta e oito por cento deles possuem até 30 anos, como pode ser visto no Gráfico 1.

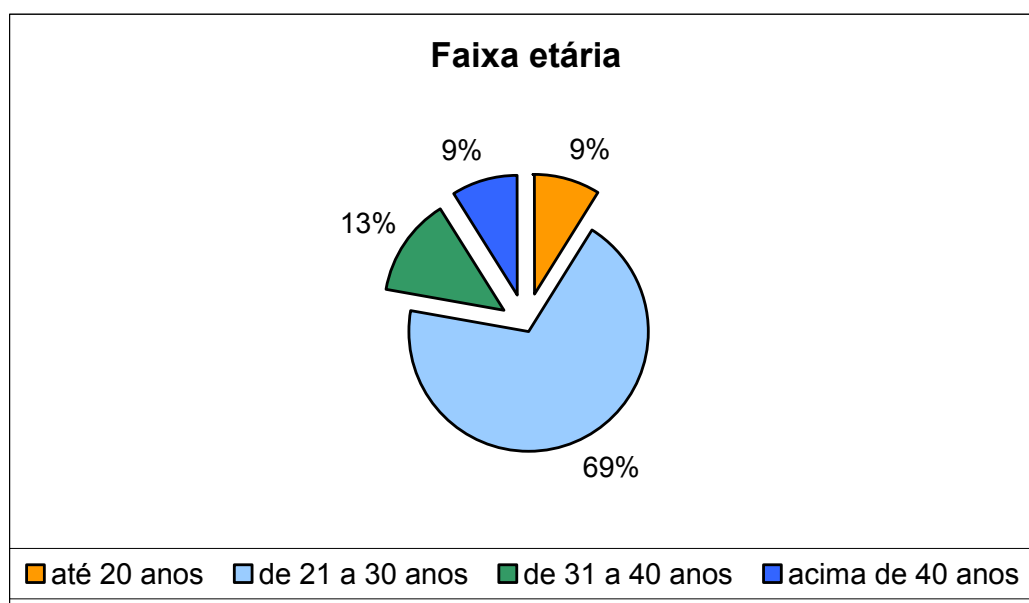


Gráfico 1 – Faixa etária – Projeto EmpreNET

O nível de escolaridade, detalhado no Gráfico 2, em sua maior parcela é de estudantes do terceiro grau, totalizando 65% da amostra. É expressiva também a presença de profissionais graduados e com pós-graduação na amostra, que somados perfazem 27% do total.

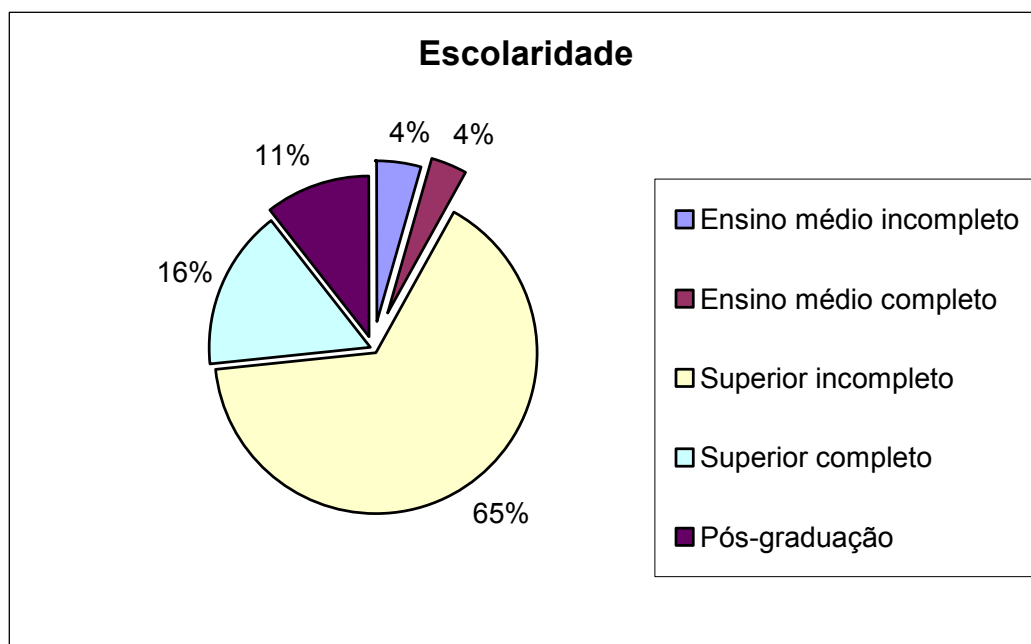


Gráfico 2 – Nível de escolaridade – Projeto EmpreNET

A classificação utilizada para identificar a área de formação dos participantes foi a mesma utilizada pelo CNPq e pela CAPES. Essencialmente, a amostra está concentrada nas Engenharias, com 34%, e nas Ciências Exatas e da Terra, com 41% do total de participantes, como pode ser visto no Gráfico 3. Isso pode ser explicado pelo foco de abordagem do Projeto EmpreNET – empresas de tecnologia.

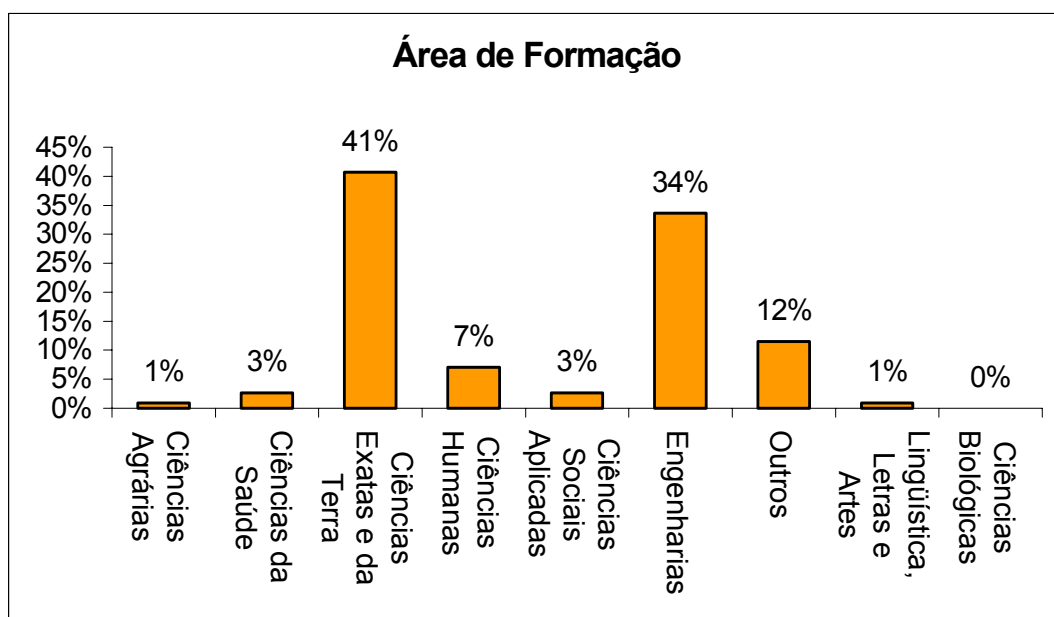


Gráfico 3 – Área de formação – Projeto EmpreNET

### 5.1.3.2 Demografia da amostra de pesquisa – Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo

Para o caso citado, a coleta de dados foi restrita à aplicação do instrumento de identificação de competências empreendedoras. Um subgrupo de 60 integrantes do grupo que participou do Ciclo de Palestras respondeu ao instrumento de identificação de competências empreendedoras e eles fazem parte da base amostral.

A amostra é composta de 58% do sexo feminino, diferentemente da amostra do Projeto Emprenet, em que o sexo feminino representa somente 11%. Quanto à faixa etária, na maioria é composta de jovens entre 21 e 30 anos, o que representa 53% da amostra. A faixa de participantes que possui acima de 30 anos é de 35%, como visualizado no Gráfico 4.

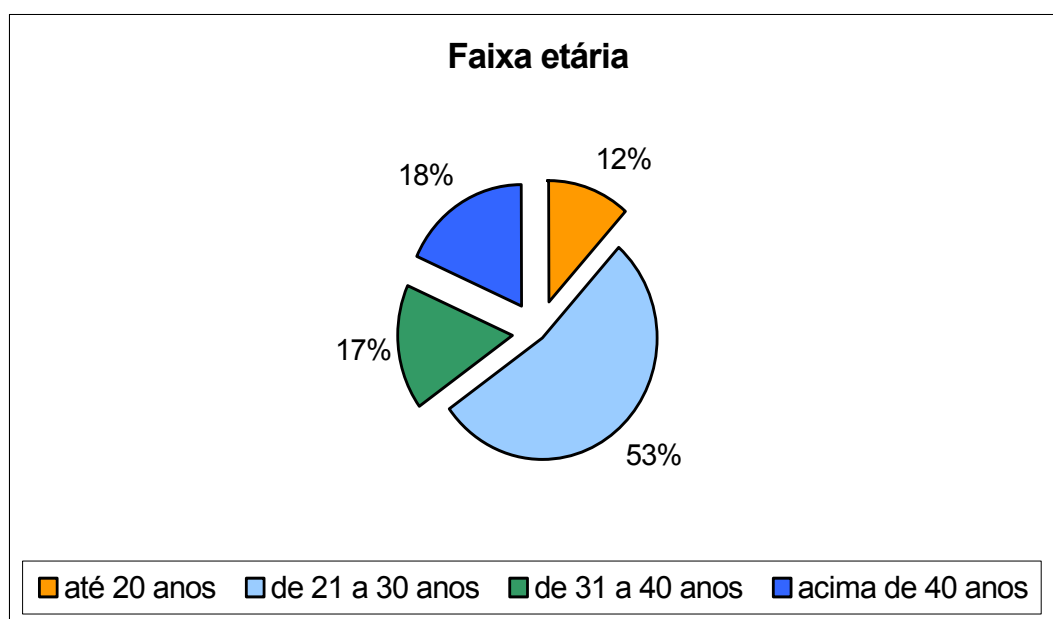


Gráfico 4 – Faixa etária – Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo

Evidentemente, a amostra é composta de 100% de pessoas que estão cursando o curso superior. A área de formação, segundo entendimento refletido nas respostas, está distribuída na sua grande maioria nas Ciências Exatas e da Terra, com 33,3%, Ciências Humanas, com 31,7%, e outras, com 26,7%.

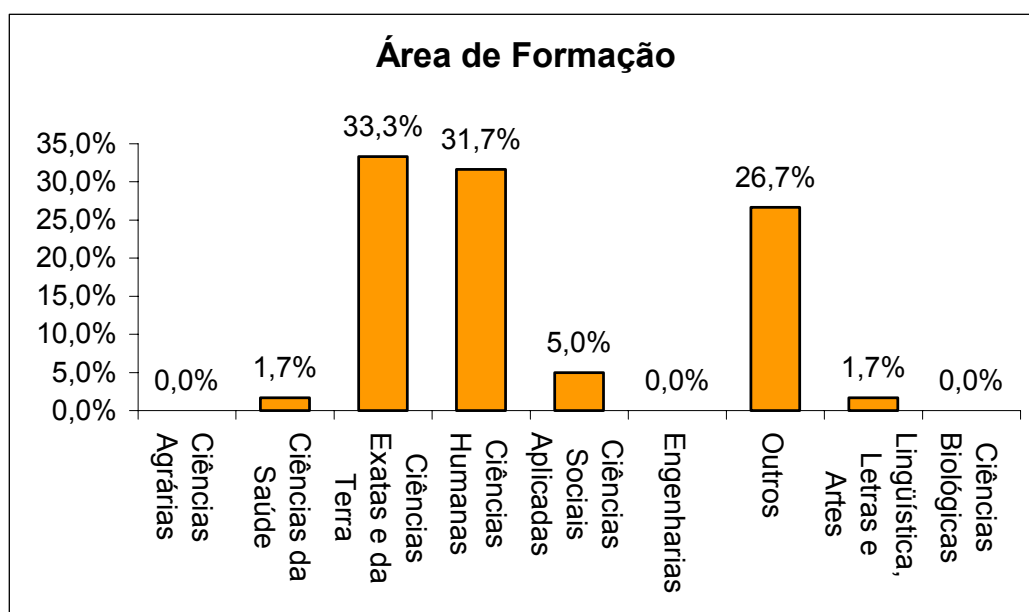


Gráfico 5 – Área de formação – Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo

## 5.2 Resultados e análises da validação piloto

Os resultados apresentados e as análises efetuadas no processo de validação piloto derivam de aplicação e análise de instrumentos e elementos que compõem o modelo no que se refere às competências empreendedoras e ao desenvolvimento da visão de negócio em si.

### 5.2.1 Identificação de competências empreendedoras

O instrumento de identificação das competências empreendedoras foi aplicado junto aos participantes dos dois casos apresentados, como já detalhado anteriormente.

No que se refere ao Projeto Emprenet, os resultados da identificação das competências empreendedoras são apresentados, oportunizando a comparação dos resultados obtidos pelo total da amostra com outros dois subgrupos: o primeiro composto dos 35 participantes que foram selecionados e participaram do Laboratório de Empresas; e o segundo composto dos seis finalistas do Prêmio Emprenet. Esta comparação é possível pelas características metodológicas do projeto, que selecionou subgrupos dos grupos anteriores para participarem das fases seguintes do projeto.

A análise comparativa torna-se relevante para mensurar a consistência das respostas fornecidas quanto ao domínio ou não das competências empreendedoras, visto que os subgrupos analisados foram selecionados por meio de critérios definidos pelo Projeto Emprenet que não consideraram o resultado da análise do instrumento de identificação das competências empreendedoras em si, ou seja, o critério para seleção para a participação no laboratório de empresas foi a avaliação da estruturação da idéia como negócio e os finalistas do Prêmio Emprenet foram selecionados pela análise do plano de negócio desenvolvido.

Já para o caso do Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo são apresentados os resultados da amostra. Os resultados globais dos dois casos são comparados posteriormente.

Foram analisadas também as competências, relacionando-as com a demografia da amostra, buscando identificar diferenças no domínio de competências em função do sexo, da faixa etária e do nível de escolaridade para cada um dos casos analisados. As tabelas com a tabulação dos dados assim como as análises delas estão disponibilizadas no Apêndice D.

As competências para empreender, conforme modelo apresentado, foram subdivididas em três blocos: as competências sociais, as técnicas e as de negócios. Para cada bloco de competências, foram especificadas seis competências derivadas. Os gráficos apresentam os resultados através da média aritmética do domínio das competências por blocos de competências e por competência derivada específica.

Para efeito de análise, os pesos estabelecidos já especificados anteriormente, que representam o domínio ou não da competência em análise, são:

- a) peso 3 – domínio pleno da competência;
- b) peso 2 – domínio da competência;
- c) peso 1 – algum domínio da competência; e
- d) peso 0 – sem domínio da competência.

### 5.2.1.1 Caso 1: Projeto Emprenet

A análise dos dados coletados junto aos participantes do Projeto Emprenet se dá de forma comparativa, identificando o nível de domínio das competências de toda a amostra e do subgrupo Laboratório de Empresas e finalistas do Prêmio Emprenet.

Observa-se no Gráfico 6 que o domínio das competências para empreender foi maior à medida que os grupos em análise foram passando pelos processos de seleção estabelecidos no projeto e já especificados anteriormente. De forma geral, as competências técnicas foram as que tiveram um índice de domínio menor, com 1,99 para toda a amostra, 2,12 para o grupo que participou do Laboratório de Empresas e 2,28 para os finalistas do Prêmio Emprenet. Já as competências de negócios apresentaram os maiores índices de domínio, ficando em 2,58 para os finalistas do prêmio.

A maior variação relativa entre o domínio das competências de toda a amostra, quando comparada com a dos finalistas do prêmio, foi a das competências de negócio, na ordem de 15,7%, e a menor foi a das competências sociais, com variação de 9,0%.

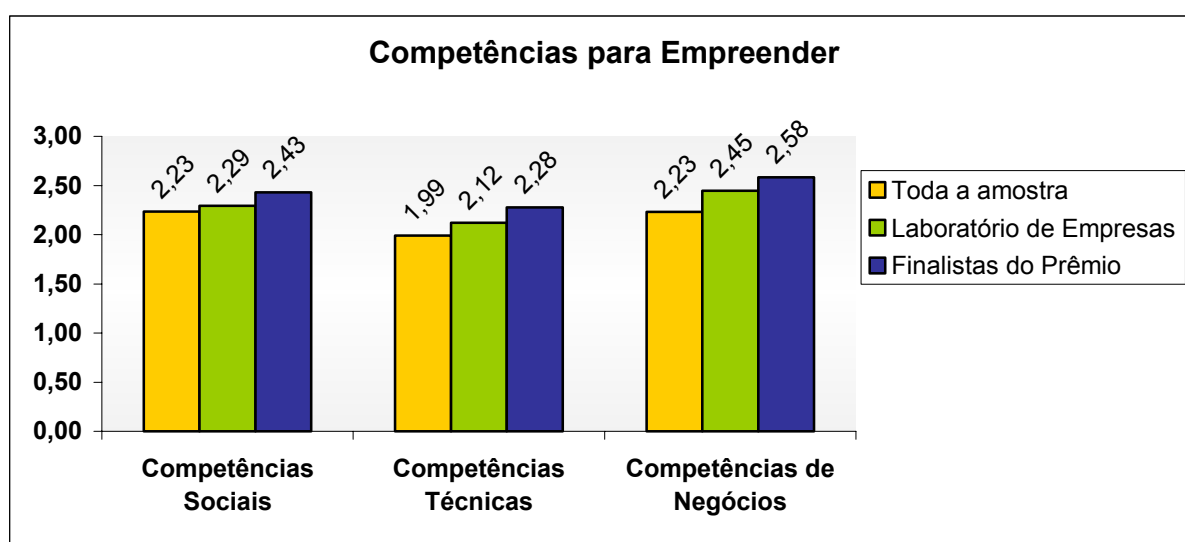


Gráfico 6 – Competências para Empreender – Projeto Emprenet

A partir dos resultados tabulados é possível inferir que o instrumento de identificação de competências desenvolvido tende a ser consistente, pois consegue medir diferenças dos grupos, definidos nos níveis de domínio de competências para empreender, e consegue estabelecer diferenças claras de performance entre os

grupos, identificando domínios de competências mais elevadas para os participantes que apresentaram os melhores projetos de plano de negócios desenvolvidos a partir de uma idéia de produto e/ou serviço de base tecnológica.

Entre as competências sociais, analisando dados relativos a toda a amostra, o saber aprender apresentou o maior domínio, com 2,64. Já o menor domínio ficou para a comunicação, com 1,86. Quando comparadas as competências derivadas individualmente, percebe-se uma pequena variação entre os subgrupos, com exceção da liderança, que apresenta uma variação relativa na casa de 27% entre toda a amostra, e o subgrupo dos finalistas do Prêmio EmpreNET.

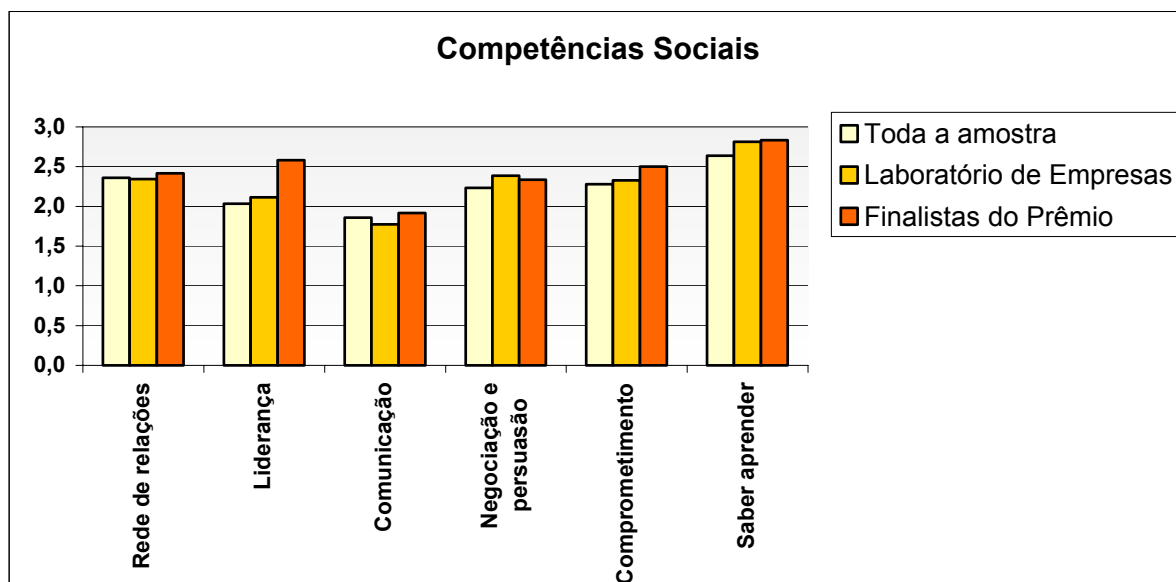


Gráfico 7 – Competências Sociais – Projeto EmpreNET

As competências técnicas relacionadas com a inovação apresentam um alto domínio, 2,75 para os finalistas do prêmio, o mesmo índice obtido para a competência financeira. É possível observar também o baixo nível de domínio das competências de operações com índice de 1,67, mercadológica e de recursos humanos, com índice 2,00, para os finalistas do prêmio.

O instrumento de identificação de competências conseguiu captar, a partir dos dados analisados, o viés do Projeto EmpreNET, um projeto focado em empresas de base tecnológica cuja inovação é a essência desse tipo de organização.

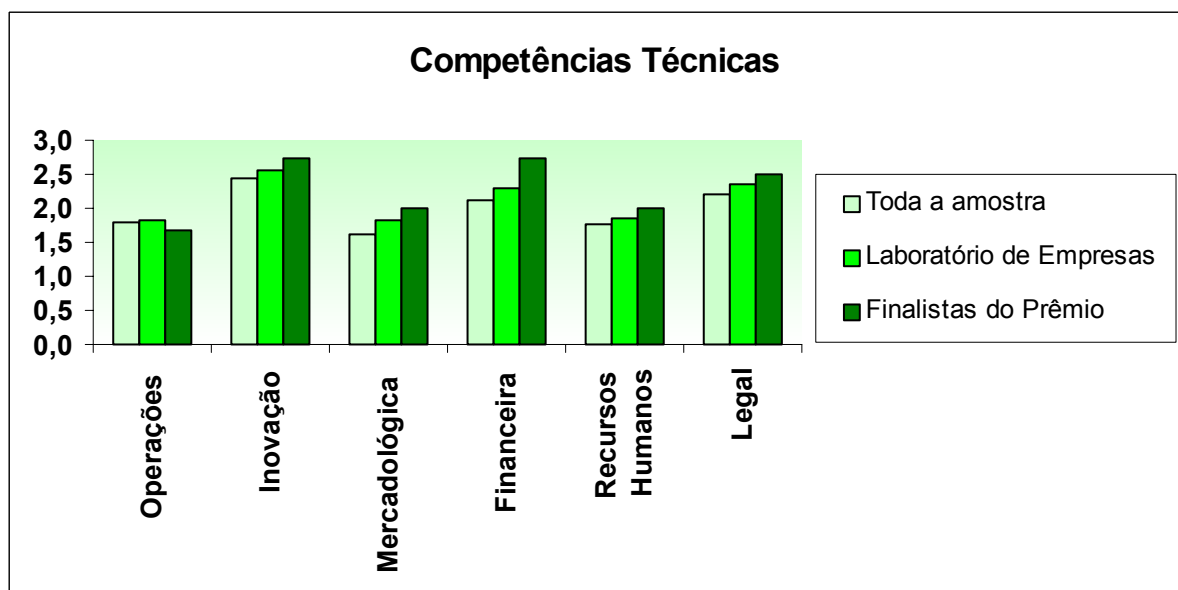


Gráfico 8 – Competências Técnicas – Projeto Emprenet

Ao analisar o Gráfico 9, percebe-se a evolução do domínio das competências de negócios com um domínio crescente a partir do grupo composto de toda a amostra, passando pelos participantes do Laboratório de Empresas e chegando-se aos finalistas do Prêmio Empreender. Cabe um destaque à competência conhecer o negócio e suas relações, que obteve o maior índice absoluto, 2,92, e ao baixo índice da competência possuir visão estratégica, 2,11, para os finalistas do prêmio, quando comparada com as outras competências de negócios.

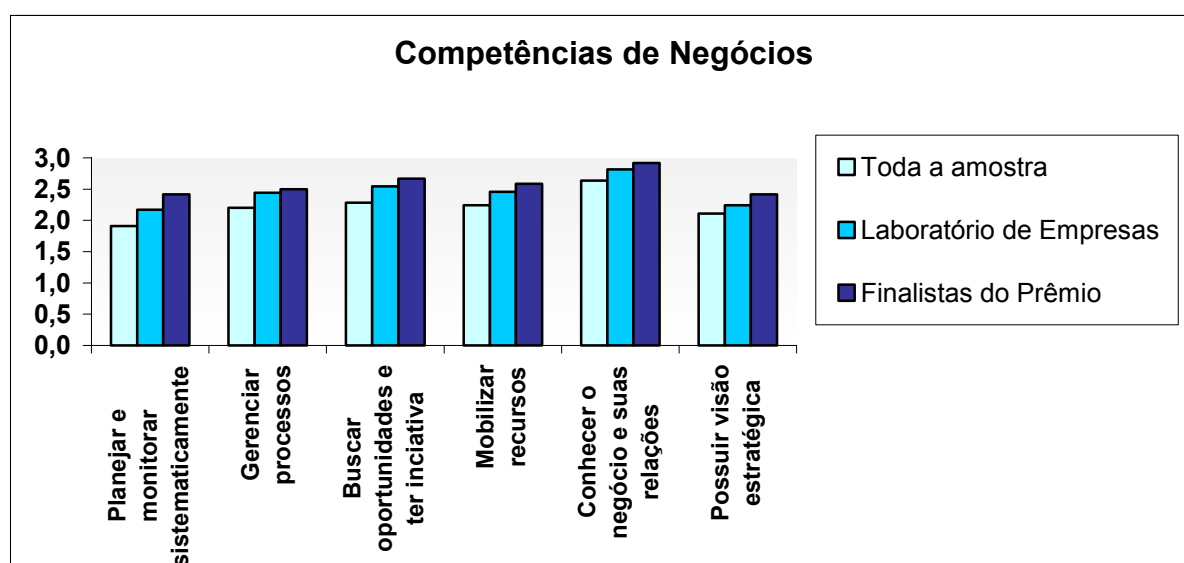


Gráfico 9 – Competências de Negócios – Projeto Emprenet



Cabe ressaltar, de maneira geral, os altos índices de domínio das competências de negócios da amostra analisada. O Projeto Emprenet acolheu dentro de sua proposta participantes que tinham interesse em desenvolver seu próprio negócio a partir do desenvolvimento de um produto ou serviço de base tecnológica. O envolvimento no projeto se deu de forma espontânea.

Analisando-se individualmente cada grupo de competências com suas competências derivadas e utilizando-se do recurso da comparação entre os subgrupos, percebe-se que a consistência identificada na análise das competências empreendedoras se sustenta na maioria dos casos, excetuando as competências sociais de rede de relações, comunicação e negociação e persuasão, e a competência técnica de operações, que não mantém o gradiente positivo de domínio das competências com o afunilamento dos subgrupos.

#### 5.2.1.2 Caso 2: Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo

Na análise da identificação do domínio de competências para empreender, os dados apresentam um domínio maior das competências sociais, com índice 2,02, quando comparado com as competências de negócios, 1,89, e técnicas, com o menor índice de domínio, 1,70.

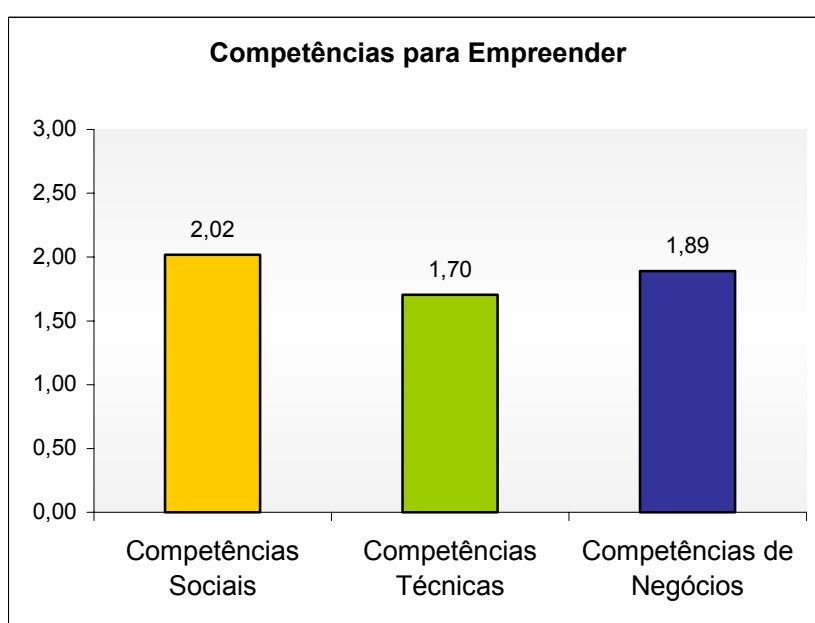


Gráfico 10 – Competências para empreender – Ciclo de Palestras

Ao analisar as competências sociais, percebe-se uma tendência de homogeneidade, estando elas com níveis de domínio próximos à média. A variação máxima na faixa superior fica na casa de 9,0% para a competência de rede de relações (2,20) e inferior, com variação máxima de 9,7% para as competências de liderança e comunicação (1,84).

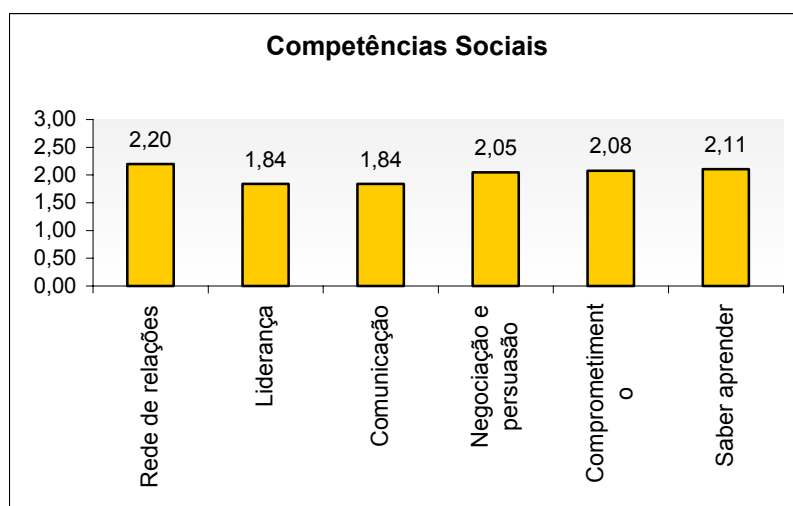


Gráfico 11 – Competências sociais – Ciclo de Palestras

Quanto às competências técnicas, observa-se que as competências de operações, com índice de 1,33, e mercadológica, com 1,48, são as de menor domínio, enquanto a de inovação se destaca com índice de 2,09.

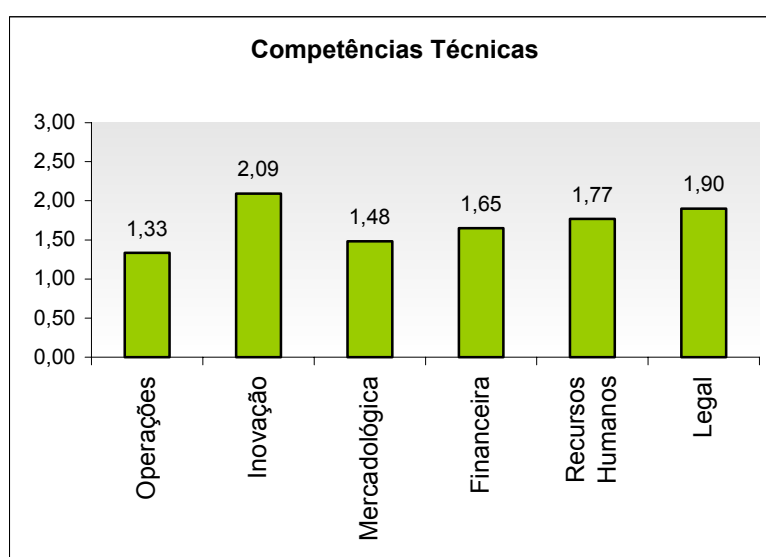


Gráfico 12 – Competências técnicas – Ciclo de Palestras

A análise dos resultados relativa às competências de negócios revela o baixo índice de domínio das competências gerenciar processos (1,57), possuir visão estratégica (1,68) e planejar e monitorar sistematicamente (1,72), contra 2,37 da competência conhecer o negócio e suas relações.

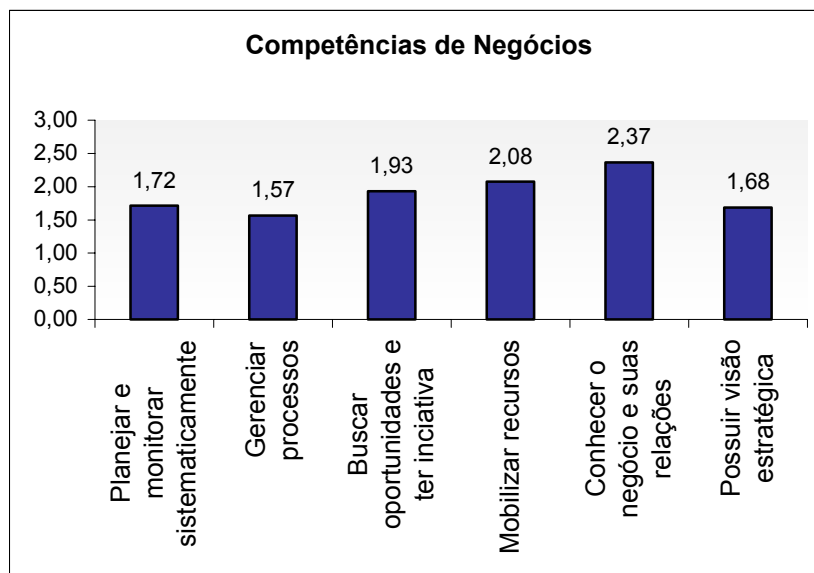


Gráfico 13 – Competências de negócios – Ciclo de Palestras

### 5.2.1.3 Comparação dos resultados entre os dois casos analisados

A comparação dos resultados obtidos pela aplicação do instrumento de identificação das competências empreendedoras permite analisar diferenças nos domínios de competências para empreender, em função das diferentes características das amostras provenientes dos dois casos analisados.

Os Gráficos 14, 15, 16 e 17 mostram a comparação entre as competências para empreender e as competências derivadas das competências sociais, técnicas e de negócios.

Em todos os grupos de competências para empreender, apresentadas no Gráfico 14, a amostra do Ciclo de Palestras apresenta índices de domínio de competências menores do que a amostra do Projeto Emprenet. Os domínios que mais se aproximam são os das competências sociais. Observa-se que as competências técnicas são as de menor domínio para os dois casos.

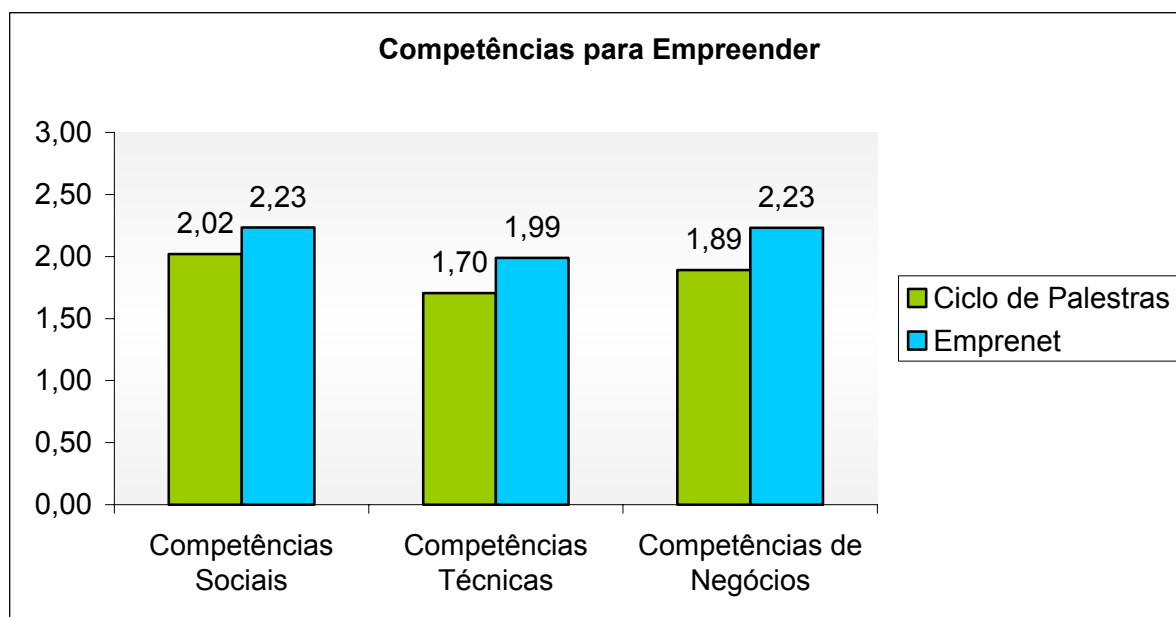


Gráfico 14 – Competências para empreender: Ciclo de Palestras x Emprenet

Analisando as competências derivadas, observa-se que, em linhas gerais, elas mantêm a relação de grandeza dos blocos de competências. Destoando desse padrão estão as competências saber empreender, com um desvio relativo de 13,1%, de operações, com 15,4%, e de gestão de processos, com 19,2%.

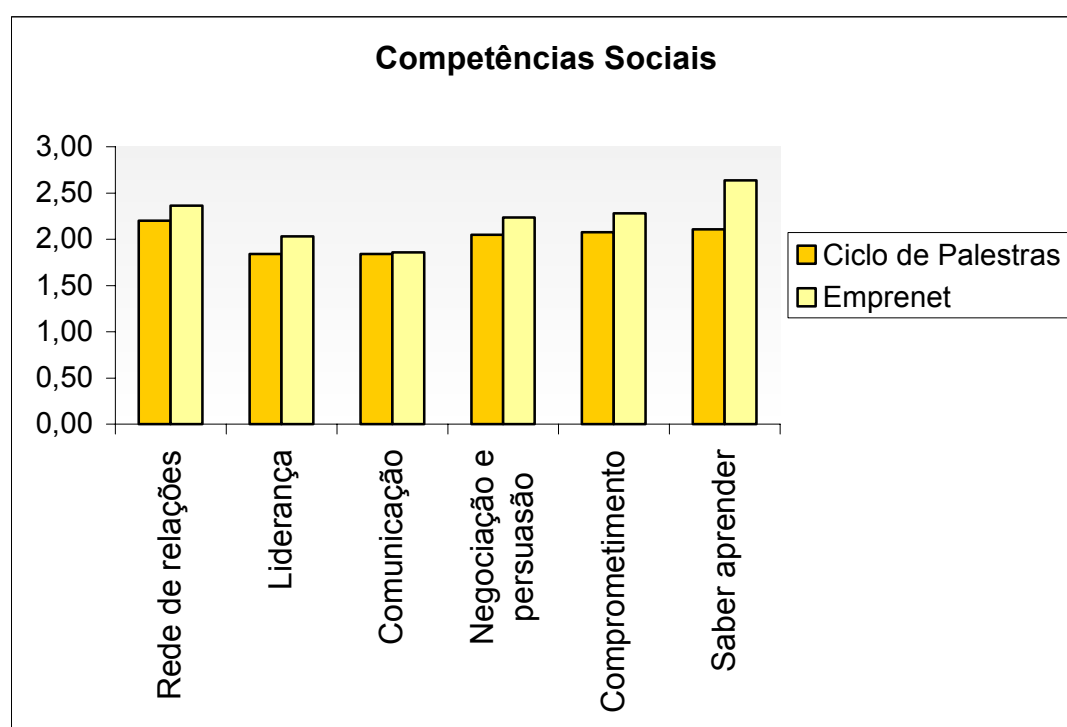


Gráfico 15 – Competências sociais: Ciclo de Palestras x Emprenet

Num único caso, o domínio das competências do Ciclo de Palestras superou o do Projeto Emprenet, sendo relativo às competências de Recursos Humanos, com índice 1,77 contra 1,76, o que representa um desvio relativo de 14,8%.

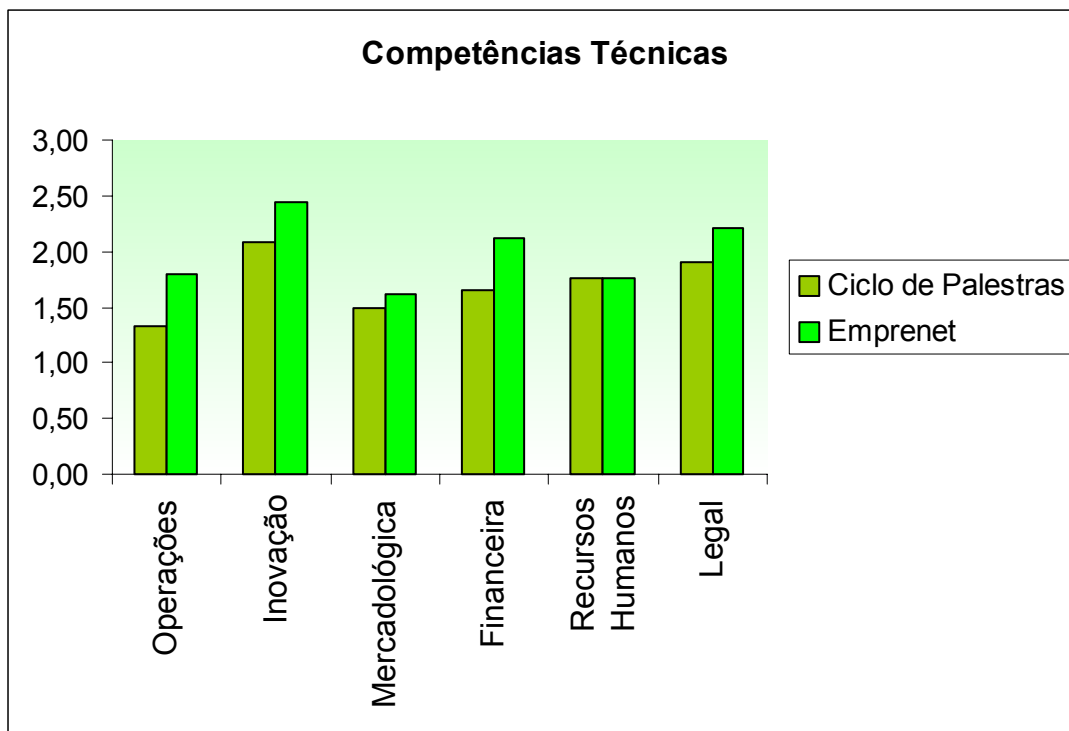


Gráfico 16 – Competências técnicas: Ciclo de Palestras x Emprenet

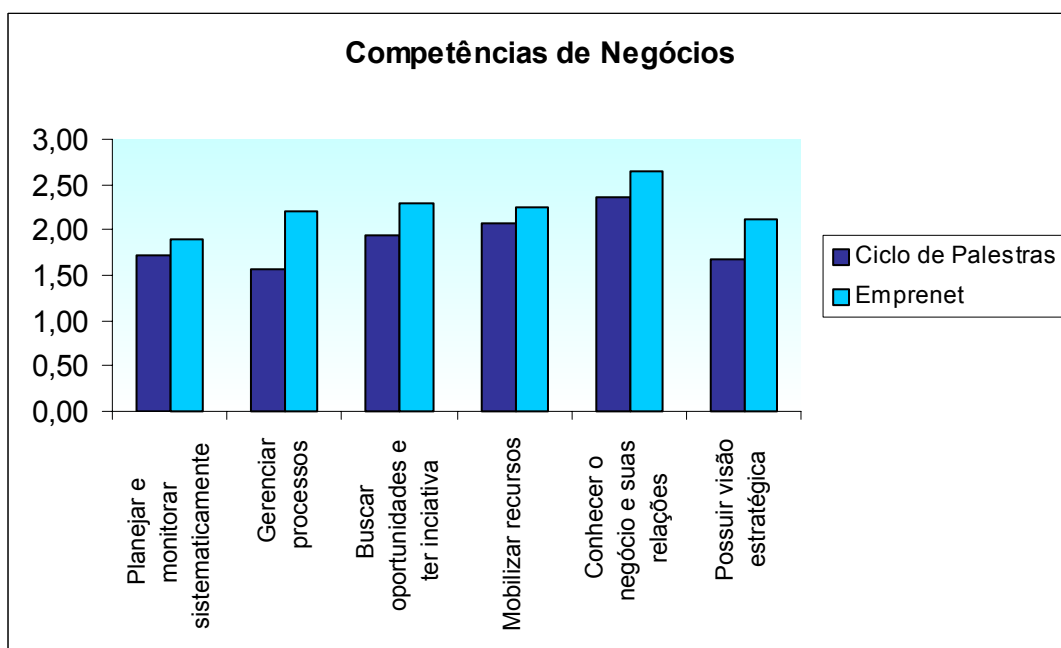


Gráfico 17 – Competências de negócios: Ciclo de Palestras x Emprenet

### 5.2.2 Desenvolvimento da visão

O roteiro para propiciar a construção da visão de negócio decorrente da análise de idéias de produtos e/ou serviços a serem desenvolvidos foi composto de requisitos, seus desdobramentos e questões orientativas. Foi construído um modelo de *feedback*, pontuando os pontos fortes e os pontos a serem melhorados.

Na aplicação no projeto Emprenet, o roteiro para o desenvolvimento da visão de negócio foi preenchido por 53 participantes. A metodologia utilizada, além de disponibilizar o roteiro propriamente dito, apresentou conteúdos e informações, com diferentes níveis de profundidade, relacionados com os elementos a serem desenvolvidos, e estimulou o exercício das competências para empreender na dimensão do desenvolvimento da visão dos participantes.

As visões desenvolvidas foram analisadas à luz do sistema de *feedback* proposto, que se encontra no Apêndice C, e avaliadas a partir dos critérios apresentados no Quadro 16, no Capítulo 4 do presente trabalho, considerando os requisitos e desdobramentos estabelecidos.

No Gráfico 18 são apresentados os resultados das visões desenvolvidas pelos 53 participantes e comparativamente pelo subgrupo composto dos seis finalistas do Prêmio Emprenet.

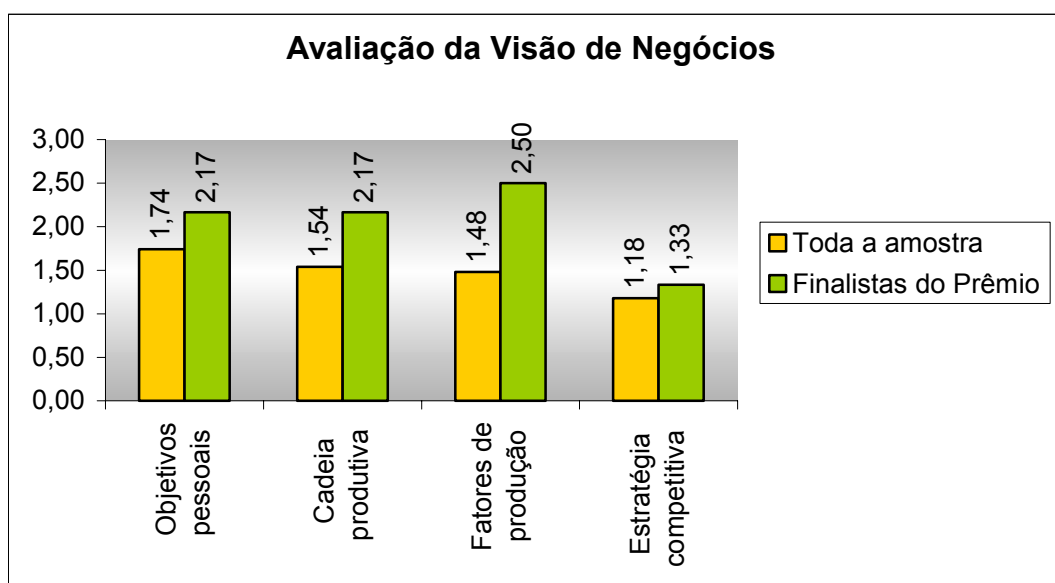


Gráfico 18 – Avaliação da visão de negócios

Os resultados apresentados apontam para um baixo comprometimento dos que desenvolveram a visão de negócios a partir do roteiro apresentado quando considerados os dados de toda a amostra. Em média, atenderam 50% dos requisitos e desdobramentos solicitados.

Os participantes que tiveram seus planos de negócios desenvolvidos no Laboratório de Empresas classificados como os melhores apresentam resultados mais satisfatórios quanto ao desenvolvimento da visão de negócio. Em média, atenderam a dois dos três requisitos solicitados para cada elemento, ou seja, 68%. Observa-se que a pontuação de todos os elementos é superior no subgrupo comparativamente a toda a amostra, sendo expressivamente maior o elemento vinculado aos fatores de produção, 2,50 contra 1,48.

Os requisitos que norteiam o desenvolvimento do elemento estratégia competitiva não foram atendidos em grande parte, tanto por toda a amostra quanto pelo subgrupo dos finalistas do prêmio, ficando com 1,18 e 1,33 pontos, respectivamente, de três pontos possíveis.

Os dados e informações qualitativas coletados informalmente durante o acompanhamento da execução do Projeto EmpreNet em suas várias etapas mostram o baixo comprometimento e envolvimento dos participantes com a identificação, busca e análise de informações para validar suas idéias de produtos e/ou serviços no mercado, que é a essência do processo de desenvolvimento da visão, visto que é um exercício de prospecção e compreensão das relações que o produto e/ou serviço venha a ter num determinado mercado.

A aplicação de uma dinâmica, desenvolvida durante o Laboratório de Empresas, realizada com o intuito de estimular a busca de informações para a tomada de decisão, veio a corroborar com as percepções deste pesquisador, mostrando que um subgrupo expressivo dos participantes pautou suas decisões em suas impressões pessoais, nos seus conhecimentos prévios e nos “achismos”, mesmo tendo a oportunidade e a disponibilidade de coletar as informações no mercado para compor e apontar a solução do problema apresentado.

O material descritivo da dinâmica citada se encontra disponível no Apêndice E.

As próprias avaliações realizadas pelos participantes dão conta de que o comprometimento e o envolvimento no desenvolvimento da visão de negócios foram aquém do necessário. Em muitos casos existiam outras prioridades no curto prazo, e os prazos disponibilizados para seu desenvolvimento foram pequenos.

Apresentados os resultados do processo de validação inicial dos instrumentos e elementos que compõem o modelo proposto referentes à análise das competências para empreender na dimensão do desenvolvimento da visão e a avaliação do processo de desenvolvimento da visão, cabe apresentar as conclusões quanto ao atendimento dos objetivos inicialmente propostos, o que é feito no próximo capítulo.



## 6 Conclusões e recomendações

Os altos índices de mortalidade prematura das pequenas empresas brasileiras, quando comparados com índices de países desenvolvidos e o tamanho deste segmento empresarial, que congrega mais de 60 milhões de pessoas entre empreendedores e colaboradores, evidenciam a relevância do desafio proposto neste trabalho, o qual pode ser traduzido na questão da pesquisa:

É possível desenvolver ações que conduzam o empreendedor a uma compreensão dos riscos e desafios envolvidos na condução do seu próprio negócio e que permitam, a partir do exercício das competências para empreender, avaliar a potencialidade da idéia de produto e/ou serviços perante o mercado, antes mesmo de identificar sua viabilidade com a elaboração do plano de negócios?

Os dados, informações e percepções coletados durante o desenvolvimento e validação do modelo proposto mostram que sim. É possível contribuir para esclarecer o empreendedor quanto aos riscos e desafios encontrados na viabilização de idéias como negócios de maneira que ele possa ter o entendimento das suas razões, do contexto a ser vivenciado e das suas potencialidades e capacidades para apropriação de competências para empreender.

Os objetivos geral e específicos propostos foram atingidos na medida em que:

- a) foram identificados, analisados e sistematizados fundamentos teóricos disponíveis na literatura que pudessem dar sustentação ao modelo;
- b) foram analisados e identificados elementos relevantes que, de forma integrada, a partir da busca de informações, pudessem proporcionar ao empreendedor uma visão de negócio numa perspectiva mercadológica, derivada da análise de sua idéia de produto e/ou serviço;
- c) foi desenvolvido um instrumento de identificação composto de três blocos de competências empreendedoras: as competências sociais, as competências técnicas e as competências de negócios. Para cada bloco de competências foram identificadas seis competências derivadas; e
- d) foram iniciados os processos de validação do instrumento de identificação de competências e do modelo de desenvolvimento da visão através da coleta de

dados em dois casos, o Projeto Emprenet e o Ciclo de Palestras sobre Empreendedorismo.

A sistematização do modelo para o desenvolvimento da visão articulou a integração de **elementos comportamentais** – relacionados ao perfil empreendedor e às características empreendedoras; **elementos cognitivos e atitudinais** – relacionados à identificação de competências empreendedoras e a seus exercícios em diferentes dimensões em função das características e necessidades demandadas pelas várias etapas processo empresarial; e **elementos referenciais** – relacionados com a compreensão de uma idéia de produto e/ou serviço como negócio a partir de prospecções na perspectiva de inserção mercadológica.

A análise dos elementos comportamentais, cognitivos, atitudinais e referenciais e a construção de sua integração em um modelo possibilitaram contextualizar, de forma clara, o processo de desenvolvimento da visão de negócio como uma etapa do processo empresarial. Esta etapa antecede as etapas de planejamento e de início do empreendimento, o que valida a primeira hipótese apresentada neste trabalho.

A hipótese que estabelece vínculos entre a estruturação da idéia de produto e/ou serviço como negócio e o desenvolvimento da visão e a que trata da possibilidade de identificar competências empreendedoras para o desenvolvimento da visão de negócio foram validadas durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Neste particular, o modelo apresentado inova e sugere que o exercício das competências empreendedoras se dê em diferentes dimensões, em função das necessidades e problemas inerentes de cada etapa do ciclo de vida das organizações.

A construção do instrumento de identificação de competências empreendedoras se baseou na dimensão do desenvolvimento da visão proposta pelo autor a partir de referenciais teóricos e empíricos.

Os dados analisados oriundos da validação mostram a consistência do instrumento de identificação de competências empreendedoras quando analisados os resultados dos subgrupos amostrais do caso Projeto Emprenet e quando da comparação entre os dois casos analisados.

Observou-se que o instrumento conseguiu medir diferenças para amostras com perfis diferenciados e identificar diferentes níveis de domínio de competências quando comparados elementos do mesmo grupo amostral com maturidades diferentes no que tange ao comprometimento com os propósitos empreendedores vinculados à criação de empresas.

Conclui-se que os resultados alcançados foram satisfatórios e validam o modelo desenvolvido no âmbito dos casos estudados. A generalização das amostras com a aplicação em outros casos e o acompanhamento da trajetória empreendedora dos empreendedores que tiveram a possibilidade de desenvolver a visão de negócio utilizando-se dos instrumentos desenvolvidos permitirão conduzir o desenvolvimento de uma teoria sobre o tema.

Como recomendações para trabalhos futuros, no sentido de agregar valor ao modelo proposto, têm-se:

- a) aplicar o instrumento de identificação de competências para outros casos, que podem ser compostos de empreendedores já consolidados, empreendedores emergentes, empreendedores de sucesso, empreendedores incubados, candidatos a empreendedores, trabalhadores da indústria, do comércio e de serviços, funcionários públicos e outras categorias homogêneas;
- b) identificar as diferentes dimensões das competências empreendedoras nos diferentes estágios do ciclo de vida das organizações e elaborar instrumentos específicos para avaliar o domínio delas;
- c) desenvolver metodologias e estratégias de aprendizagem que conduzam à apropriação de competências para empreender nas dimensões requeridas nos diferentes estágios do ciclo de vida das organizações;
- d) construir um conjunto de programas de capacitação de empreendedores para o desenvolvimento de competências nas diferentes dimensões requeridas, fazendo uso de metodologias e estratégias de aprendizagem que possam suprir as deficiências identificadas; e
- e) validar o modelo de desenvolvimento da visão em outros casos e fazer um acompanhamento sistemático da sua eficácia ao longo do tempo, o que poderia ser viabilizado junto a pré-incubadoras e incubadoras de empresas.

## 7 Referências bibliográficas

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 362 p.

ALMEIDA, Pedro J. M. B. de. **Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento**. 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, Lisboa, 2003.

ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. **Panorama 2004**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/panorama.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2005.

ANPROTEC; SEBRAE. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Brasília, ANPROTEC/SEBRAE, 2002. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacoes.htm>> Acesso em: 22 mar. 2005.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e Documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e Documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e Documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: Informação e Documentação – Numeração progressiva das seções de um documento escrito - Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: Informação e Documentação – Sumário – Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: Informação e Documentação – Resumo – Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

BATALHA, Mario Otávio; DE MORI, Flavio. **A pequena e media indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990. 191 p.

BAUMOL, William J. Entrepreneurship in Economic Theory. **American Economic Review**, v. 58, n. 2, p. 64-71, 1968.

BILESSIMO, Luciano Dagostin. **Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira**. 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BITTENCOURT, Francisco. Visão, ação, resultados. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/insight77.htm#mat2>>. Acesso em: 14 mar. 2005.

BOURGELAS, Silvayn; JIMENEZ, Jorge; LALANDE, Jacques. El perfil del empresario exitoso. In: CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPÍRITU EMPRESARIAL, 8. **Anais...** Cali, Publicación ICESI, 1994.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Administração on line**, v. 1, n. 1, jan./mar. 2000. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso: 28 maio 2005.

BROWN, Jim. Social enterprise - so what's new? **Regeneration & Renewal**, p.16-17, Aug. 2002. Disponível em: <<http://www.bakerbrown.co.uk/regenerationrenewal.pdf> >. Acesso em: 23 fev. 2005.

BYGRAVE, William. D. The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 1, p. 7-26, 1989.

CANTANHEDE, Cesar. **Administração e gerência: do artesanato à automação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983. 156 p.

CANTILLON, Richard. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral [1755]**. Curitiba: Segesta, 2002. 196 p.

CARPINTÉRO, José Newton Cabral; BACIC, Miguel Juan. Empreendedorismo e desenvolvimento. In: WCBI - CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** 2001.

CEFE. **Breve história de função empresarial**. Disponível em: <<http://www.cefe.net/portugues/products/papers/2143241.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2005

CHENG, Lin Chih; DRUMMOND, Pedro; MATTOS, Philemon. **A integração do trinômio tecnologia, produto e mercado na pré-incubação de uma empresa de base tecnológica**. Disponível em: <<http://www.empreende.eng.ufmg.br/artigo.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

CORNÉLIO FILHO, Plínio; **A performance da educação para o empreendedorismo nos cursos de engenharia do estado de Santa Catarina**: uma metodologia de avaliação abrangendo estudantes e egressos. 2003. 186 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo social**: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. 2004. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DAVIS, Susan. **Social entrepreneurship**: towards an entrepreneurial culture for social and economic development. 2002. Disponível em: <<http://www.ashoka.org/global/yespaper.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2005.

DE MORI, Flavio. **Sistema integrado de gestão da produção para pequenas e médias indústrias**. 1991. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1991.

DE MORI, Flavio. **Cartilha do empreendedor**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004a.

DE MORI, Flavio. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004b. 255 p.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 368 p.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999a. 275 p.

DOLABELA, Fernando. O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: SEMINÁRIO A UNIVERSIDADE FORMANDO EMPREENDEDORES, Brasília. **Anais...** 1999b.

DOLABELA, Fernando. **O empreendedorismo virou moda?** Disponível em: <<http://www.starta.com.br/informe/13/artigodolabela.asp>>. Acesso em: 21 fev. 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 183 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. O processo empreendedor nas empresas incubadas de base tecnológica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS E X WORKSHOP ANPROTEC: HABITATS DE INOVAÇÃO, 12. **Anais...** São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/habitats/trabalhos/A-09.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2005.

DREHER, Marialva Tomio. **Empreendedorismo e responsabilidade ambiental**: uma abordagem em empreendimentos turísticos. 2004. 148 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. 6. reimpr. da 1. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002. 378 p.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, Thomson, 2003. 471 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. 118 p.

ELLIS, W.H. Canadian entrepreneurs: innovators or manipulators. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 2. **Proceedings...** AHalifax, Nova Scotia, Canada, Jun. 1983.

EMPINOTTI, M. **Os valores a serviço da pessoa humana**. 2. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 1994.

FERREIRA, João José de Matos. **Estudo de uma taxonomia de stádios de ciclo de vida aplicável às PME portuguesas**. Beira Interior: Universidade Beira Interior, 2003. 110 p.

FILION, Louis Jacques. **The strategy of successful entrepreneurs in small business**: vision, relationships and anticipatory learning. 1988. [vol. 1, 695 p. e vol. 2, 665 p.] Ph.D. Thesis. University of Lancaster, Great Britain.

FILION, Louis Jacques. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

FILION, Louis Jacques. Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. **Revista da Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out/dez., 1999b.

FILION, Louis Jacques. Espace de soi et vision. **Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter**. École des Hautes Études Commerciales. Montréal: Cahier de recherche, n. 99-101, 1999c.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas Light (RAE Light)**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

GALVÊAS, Elias Celso. **A revolução industrial e suas conseqüências**: da corporação de artesões e manufaturas locais à produção em escala internacional. Disponível em: <[http://maxpages.com/elias/A\\_Revolucao\\_industrial](http://maxpages.com/elias/A_Revolucao_industrial)>. Acesso em: 18 fev. 2005.

GIBB, Allan A.; RITCHIE, J. Influence on entrepreneurship: a study over time. In: BOLTON TEN YEARS ON. THE U.K. SMALL BUSINESS RESEARCH CONFERENCE. Nov. 20-21. **Proceedings...** Polytechnic of Central London,. 1981.

GIBB, Allan A. **Espírito empresarial y gestión de las pequeñas empresas**: podemos permitirnos ignorarlos en una escuela de negocios del siglo XXI? Programa de Creación de Nuevas Empresas, ESADE, São Paulo, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

HERMENEGILDO, Jorge Luiz Silva. **O uso da abordagem por competências no desenvolvimento de jogos de empresas para a formação de empreendedores**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.



HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A. **Entrepreneurship**. 6. ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedor**: criando riqueza. 2. ed. Recife: Bagaço, 2000. 554 p.

LEZANA, Álvaro G. R. **Desarrollo regional através del estímulo a las empresas de pequeña dimensión**: una propuesta para el diseño y puesta en práctica de programas de promoción. 1995. 197 f. Tese (Doutorado) - Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, 1995.

LEZANA, Álvaro G. R. TONELLI, Alessandra. Ciclo de vida das pequenas empresas. In: SEBRAE-SP; UNIEMP. **Formação de jovens empreendedores**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1997.

LEZANA, Álvaro G. R.; TONELLI, Alessandra. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, Flavio (Org.). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004. p. 12-66.

LIMA, Afonso A. T. F. C. **Metamodelo de diagnóstico para pequenas empresas**. 2001. 184 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro**: a partir de estudos de vanguarda, o que devemos enfatizar? Disponível em:  
<[http://www.administracao.org/biblioteca\\_virtual/artigos/Novo/Forma%E7%E3o%20em%20Empreendedorismo%20Face%20%E0%20Realidade%20do%20Pequeno%20Empres%E1rio%20Brasileiro.pdf](http://www.administracao.org/biblioteca_virtual/artigos/Novo/Forma%E7%E3o%20em%20Empreendedorismo%20Face%20%E0%20Realidade%20do%20Pequeno%20Empres%E1rio%20Brasileiro.pdf)>. Acesso em: 1 mar. 2005.

MARIACA, Marcelo C. **O perfil do empreendedor**. Disponível em:  
<[http://www.endeavor.org.br/siteBR/library/biblioteca\\_artigo.asp?document\\_id=972](http://www.endeavor.org.br/siteBR/library/biblioteca_artigo.asp?document_id=972)>. Acesso em: 11 fev. 2005.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. Sao Paulo: Makron Books, 1999. 166 p.

MAYER, Fábio. **Os cinco sentidos dos negócios**. Disponível em:  
<<http://www.empreendedor.com.br/visualizar.php?revista=1&edicao=226>>. Acesso em: 27 jan. 2005.

MCCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1961.

MCCLELLAND, David Clarence. **O poder é o grande motivador**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. Coleção Harvard de Administração. 75 p.

MEC; SEBRAE. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Formação empreendedora na educação profissional**: capacitação a distância de professores para o empreendedorismo. Florianópolis: LED. 2000. 253 p.

MEDEIROS, Jacqueline A. **Empreendedorismo no ensino fundamental**: uma perspectiva multidimensional., 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MONNERAT, Heloisa Helena Carvalho; FERRAZ, F. T. Diferentes abordagens na formação de empreendedores: estudo de casos In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS E X WORKSHOP ANPROTEC: HABITATS DE INOVAÇÃO, 12. **Anais...** São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/habitats/trabalhos/A-08.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2004.

MORALES, Sandro Afonso. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MOSCOVICI, Felá. **Renascença organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999. 129 p.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. 90 p.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000. 192 p.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989. 312 p.

PLONSKI, G. A. Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. **Revista da Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 5-12 out./dez. 1999.

POWARCZUK, Edgar. **A interação entre professor/tutor e aluno das modalidades presencial e a distância do curso IPGN – SEBRAE**. 2002. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

RAMIRO, Denise; CARVALHO, Adriana. Como e porque eles venceram. **VEJA**, São Paulo, n. 13, p. 88-95, abr. 2002.

RAMOS, Ricardo C. de O. **Perfil do pequeno empreendedor**: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa. 2000. 167 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

Ray, D. M. Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 5, n. 4, p. 345-357, 1993.

REYNOLDS, P. D. Sociology and entrepreneurship: concepts and contribution. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 6, n. 2, p. 47-70, 1992.

REYNOLDS, P. D.; STOREY, D.; WESTHEAD, P. **Regional characteristics affecting entrepreneurship**: a cross-national comparison. In: FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH, Wellesley, MA: Babson College, 1994. p. 550-564.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SAY, Jean Baptiste. **Tratado de economia política**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 457 p.

SCHLEMM, Marcos Mueller et al. **GEM - Global Entrepreneurship Monitor – Empreendedorismo no Brasil 2003**. Curitiba: IBQP, 2004. 91 p.

SCHORI, Thomas R.; GAREE, Michael L. **The visionary decisiveness matrix**. Disponível em: <<http://www.millennium-mktg.com/articles/35982.HTM>>. Acesso em: 20 jan. 2005.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169 p.

SHAPERO, Albert. The displaced, uncomfortable entrepreneur. **Psychology Today**, v. 9, p. 83-88, Nov. 1975.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2004. 58 p. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/impactosmortalidade.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/impactosmortalidade.asp)>. Acesso em: 5 jan. 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SILVA, Hélio Eduardo da. Empreendedorismo: o caminho para o sucesso do século XXI. **Revista Sebrae**, n. 4, maio/jun. 2002. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/revistasebrae/04/index.htm>>. Acesso em: 21 fev. 2005.

STELL, Andrea Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas da capacitação**. 2002. 210 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. 491 p.

TONELLI, Alessandra. **Avaliação de competências em curso de especialização a distância via web**. 2003. 211 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Universidade de Santa Cruz do Sul. Biblioteca Central. **Manual de elaboração para apresentação de trabalhos técnico-científico e referências bibliográficas**. Santa Cruz do Sul: UNISC-BC, 2004. 60 p. Disponível em: <[http://www.unisc.br/biblioteca/normas\\_abnt.pdf](http://www.unisc.br/biblioteca/normas_abnt.pdf)>. Acesso: 19 out. 2004.

VEDOVELLO, Conceição. Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 173-300, dez. 2000.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2nd ed. London: SAGE, 1994. 171 p.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2004. 230 p.

ZAPELINI, Marcello B. **Metodologia científica e da pesquisa para o curso de administração**. Florianópolis: FEAN, 2003. 124 p. Disponível em: <[http://www.faculdadesenergia.com.br/manual\\_trabalhos/normas\\_metodologia.pdf](http://www.faculdadesenergia.com.br/manual_trabalhos/normas_metodologia.pdf)>. Acesso: 26 jan. 2005.

## **APÊNDICE A - Instrumento de identificação de competências empreendedoras**

## Identificação de competências empreendedoras

### Instruções

Este instrumento é composto de 36 proposições, com quatro propostas de resposta para cada proposição. Escolha aquela que mais se aproxima de seu comportamento usual e assinale-a.

**Lembre-se:** mesmo que sinta certa dificuldade em fazer a sua opção, não deixe de responder a nenhuma proposição.

**1. Quando me deparo com um assunto que, mesmo sem conhecer, parece interessante, eu:**

- Converso com pessoas de meu relacionamento para tirar minhas dúvidas.
- Busco informações e/ou procuro especialistas para me inteirar do assunto.
- Procuro fazer associações com outras coisas já conhecidas e tiro minhas conclusões.
- Logo esqueço, e o interesse passa.

**2. Ao liderar o desenvolvimento de um projeto, eu:**

- Escolho uma equipe de apoio e mantenho comigo a responsabilidade pelo desenvolvimento.
- Busco parceiros especialistas em suas funções para formar a equipe de trabalho.
- Procuro me cercar de todo o conhecimento necessário, mas mantenho uma equipe na retaguarda para ser acionada de acordo com as necessidades.
- Prefiro delegar a função para outra pessoa, ficando responsável somente pela minha área de competência.

**3. Durante um processo de negociação, eu:**

- Sempre evito esse tipo de confronto.
- Tento sempre chegar a um bom termo entre as partes envolvidas.
- Mantenho a calma e sou racional.
- Luto pelo que acredito e sou irredutível.

**4. Diante de uma situação problema, eu:**

- Costumo aguardar o desenrolar dos fatos para avaliar o melhor momento de agir.
- Costumo tomar a frente do processo e analisar a situação com o propósito de planejar soluções, com base em dados e informações.
- Procuro descrever e relatar os resultados obtidos para poder analisar a eficácia das soluções encontradas.
- Gosto de dar minha opinião, obtenho informações e identifico soluções alternativas, mesmo quando já há boas soluções para a situação-problema.

**5. A melhor definição de comunicação, ao meu ver:**

- É saber ouvir e saber falar.
- Uma mensagem que circula entre emissor e receptor.
- É a chave de todas os relacionamentos.
- É transformar dados em informações.

**6. Ao desenvolver uma atividade mais elaborada, eu:**

- Identifico formas diferentes de realizá-la antes de definir os procedimentos que vou utilizar.
- Faço um planejamento nos mínimos detalhes antes de executá-la. Não gosto de retrabalho.
- Sou extremamente prático e parto logo para a ação.
- Imagino uma solução e vou construindo-a parte por parte.

**7. Ao trabalhar numa equipe:**

- Minha produção é menor do que se trabalhasse sozinho.
- Fico aborrecido com trabalhos complicados e que geram discussões.
- Tendo a destacar-me na integração dos diferentes membros do grupo.
- Fico fascinado pela riqueza que o trabalho em grupo proporciona.

**8. Caso venha a abrir uma empresa, eu:**

- Busco informações detalhadas sobre leis, regulamentos, políticas de incentivos fiscais, impostos, tipos de impostos incidentes para subsidiar o processo de abertura da empresa.
- Procuo entender a burocracia legal e jurídica envolvida e dou entrada nos papéis para a abertura da empresa.
- Busco informações sobre o assunto para que eu possa entender o que o meu contador irá fazer.
- Delego a tarefa a um contador. Penso que isso é função do Contador e não me envolvo.

**9. Ao selecionar pessoas para o desenvolvimento de um trabalho, eu:**

- Escolho aquelas que têm ótimo conhecimento técnico.
- Escolho pessoas que se dão bem com todo mundo.
- Gosto de trabalhar com quem já conheço e confio.
- Opto por pessoas que se interessam pelo assunto e pelo projeto.

**10. Quando tenho uma oportunidade de negócio, eu:**

- Acredito que é fundamental ter um produto/serviço de qualidade com o maior valor agregado possível.
- Penso que a escolha do nicho de mercado é o fator determinante para projetar a solução que será ofertada.
- Acredito que conhecer os concorrentes e fornecedores é tão importante quanto conhecer os clientes potenciais.
- Procuo pesquisar os gostos e preferências dos clientes antes de encarar o desafio.

**11. No meu processo de criação, eu:**

- Consigo ter muitas idéias de produtos e serviços, mas não me considero capaz de desenvolvê-las tecnicamente e, por isso, procuro parceiros para concretizá-las.
- Procuo me colocar no lugar de quem vai comprar o produto/serviço para poder fazer algo útil e funcional.
- Procuo desenvolver produtos/serviços similares ou substitutos aos que já existem no mercado, principalmente aos importados.
- Procuo desenvolver um produto/serviço tecnicamente perfeito, baseado nos conhecimentos adquiridos na minha formação profissional.

**12. O meu sucesso como empreendedor será, prioritariamente, fruto:**

- Da minha capacidade de estar em sintonia com as tendências do mercado e com a evolução tecnológica.
- Dos meus conhecimentos técnicos e da capacidade técnica da equipe que está desenvolvendo o produto/serviço que dará origem ao meu negócio.
- Da minha capacidade gerencial.
- Da capacidade que tenho em acompanhar o que os concorrentes estão fazendo e de estar atento às tendências.

**13. Eu:**

- Gosto de pesquisar e inovar nos meus trabalhos.
- Envolve-me realmente num projeto quando posso vê-lo concretizado em detalhes.
- Acho cansativo buscar informações. Prefiro trabalhar com os dados já definidos.
- Gosto de fazer meu trabalho o mais rápido possível.

**14. Quando sou convidado a organizar um evento, eu:**

- Sei que organizar eventos não é o que faço de melhor. Acho muito desgastante.
- Via de regra, monto uma equipe de trabalho para dar conta do recado, o que normalmente funciona.
- Proponho-me a colaborar, mas não como responsável pela organização.
- Normalmente dou conta do recado. Tenho facilidade de mobilizar as pessoas, viabilizar infra-estrutura e coordenar atividades.

**15. Quando me envolvo num projeto, eu:**

- Encaro-o como mais uma de minhas responsabilidades.
- Penso o tempo todo no assunto e no seu andamento.
- Faço a minha parte sempre de maneira destacada.
- Sigo os passos que me são delegados.

**16. A forma mais freqüente de me comunicar é:**

- Detalhada e minuciosa.
- Rápida, concisa e direta.
- Com a tendência a dar e receber as informações que eu considero importantes.
- Com a tendência a dar e receber as informações que me são oferecidas.

**17. Quando necessito passar para alguém a execução de uma tarefa, eu:**

- Procuo dar liberdade para que cada um desenvolva o seu trabalho e mostre o seu potencial.
- Antes, tento encontrar uma alternativa para que eu mesmo possa fazê-la, sem precisar envolver terceiros.
- Especifico as metas a serem atingidas e detalho passo a passo o que necessita ser feito.
- Utilizo formas diferentes de encaminhar a tarefa em função das características da pessoa que irá realizá-la, sempre esclarecendo o objetivo e as metas a serem atingidas.

**18. Quando me encontro numa situação de liderança, normalmente:**

- Sinto-me bem, pois sei liderar grupos de trabalho.
- Sinto-me muito desconfortável.
- Busco atingir o resultado, com ou sem a contribuição da equipe.
- Preciso conhecer cada um do grupo para sentir-me seguro.



**19. Quando sou convidado a conduzir um projeto, procuro:**

- Evitar assumir a responsabilidade pela condução do projeto. Prefiro me colocar à disposição para trabalhar na equipe.
- Estabelecer os procedimentos e distribuir atividades para os membros da equipe de trabalho.
- Identificar as condições disponíveis e estabelecer a forma como serão articulados pessoas, equipamentos e recursos, visando a atender as necessidades do projeto.
- Definir objetivos e metas antes de partir para a ação.

**20. Considero as pessoas em uma empresa como:**

- Agentes no processo de desenvolvimento.
- Responsáveis pelo sucesso da empresa, se fruto de um processo adequado de seleção.
- Recursos que precisam ser mobilizados para que desenvolvam as atividades programadas a contento.
- Capital intelectual que precisa ser bem administrado.

**21. Sendo convidado para administrar financeiramente o desenvolvimento de um produto, eu:**

- Acompanho passo a passo o uso dos recursos mediante controles e relatórios detalhados.
- Procuro administrar os recursos disponíveis para atender às necessidades do projeto, flexibilizando seu uso quando necessário.
- Procuro fazer uma análise das alternativas em função dos recursos disponíveis para desenvolver o projeto, avaliando a relação entre custo e benefício.
- Por ter dificuldade em lidar com números, sugiro que a tarefa seja repassada a alguém que domina o assunto, pois entendo que essa tarefa é chave para o sucesso do projeto.

**22. Ao receber um convite para desenvolver um novo produto na minha área de atuação, eu:**

- Faço uma análise dos recursos tecnológicos disponíveis antes de aceitar o convite.
- Agradeço o convite, mas digo que tenho outro projeto de vida.
- Aceito o desafio confiando que minha capacidade e minha experiência me credenciam para desenvolver o produto.
- Analiso a disponibilidade de recursos tecnológicos para seu desenvolvimento e o potencial mercadológico do produto antes de aceitar o convite.

**23. Convidado para dar a minha opinião sobre qual o produto e o mercado que uma empresa deverá dar prioridade, eu:**

- Sugiro um levantamento de dados para identificar as tendências do mercado antes de tomar qualquer decisão.
- Proponho que a empresa faça uma avaliação da relação entre custo e benefício, pois acredito que o fluxo de caixa é o aspecto mais importante a ser observado para garantir a sustentabilidade da empresa.
- Indico a necessidade de interpretar pesquisas e indicadores para avaliar a atuação dos concorrentes e entender as necessidades dos clientes.
- Procuro não emitir opinião, pois acredito que essa é uma decisão a ser tomada pelos proprietários da empresa.

**24. Se me fosse dada a oportunidade de assumir a gerência de negócios de uma pequena empresa, eu elegeria como prioridade:**

- Organizar a oferta de acordo com os interesses, hábitos, atitudes e expectativas dos clientes.
- Produzir para gerar faturamento capaz de cobrir as necessidades financeiras da empresa.
- Compreender, além das etapas do processo de produção, a logística vinculada à distribuição.
- Avaliar as limitações do setor de produção para não criar expectativas junto aos clientes que não poderão ser atendidas.

**25. Ao adquirir suprimentos, máquinas e equipamentos, eu:**

- Procuo referências de quem já comprou para avaliar o nível de satisfação.
- Normalmente compro dos fornecedores que estão localizados mais próximos e que oferecem um preço justo.
- Faço uma pesquisa considerando vários fatores, como preço, qualidade, etc., para poder comparar as vantagens oferecidas pelos diversos fornecedores.
- Opto sempre pelo de menor preço.

**26. Quando há a possibilidade de desenvolver um novo projeto, geralmente eu:**

- Converso com meus amigos e peço-lhes opiniões.
- Invisto bastante tempo decidindo se ele vale a pena.
- Saio em busca de todas as informações possíveis.
- Logo coloco em prática a idéia.

**27. Quando necessito influenciar pessoas:**

- É muito fácil para mim conseguir o que quero.
- Quase sempre consigo o que desejo.
- Tenho alguma dificuldade. Somente algumas vezes consigo o que quero.
- Não gosto de ficar convencendo pessoas. Penso que cada um deve encontrar seus motivos.

**28. Numa situação onde ocorreu uma falha, eu costumo:**

- Agir prontamente, para identificar a origem do problema e reparar o ocorrido.
- Arcar com os prejuízos e ficar atento para que a falha não venha a ocorrer novamente.
- Desculpar-me e partir para outra. Falhas sempre vão acontecer.
- Buscar informações para encontrar as causas e reformular os procedimentos que ocasionaram a falha.

**29. Considero a minha característica mais forte como líder:**

- Compreender as diferenças de cada participante do grupo.
- Saber como e aonde chegar.
- Persistência.
- Alto conhecimento técnico.

**30. Eu fui incumbido de conduzir um projeto que já se encontra em execução. Minha primeira providência é:**

- Realizar um diagnóstico para levantar quais os principais problemas, visando a identificar a melhor estratégia de ação.
- Definir um plano de trabalho com a participação dos envolvidos.
- Depois de tomar ciência da situação, realizar uma reunião com as pessoas que participam do projeto e comunicar a minha forma de trabalhar e as novas metas e procedimentos.
- Conhecer cada uma das pessoas envolvidas no projeto e me colocar à disposição para auxiliar no que for necessário.

**31. Eu sou uma pessoa que:**

- Possui vários amigos em meios sociais diferentes (trabalho, escola, bairro, etc.)
- Está quase sempre com a mesma turma.
- Está sempre pronto para conhecer novas pessoas.
- Prefere poucos contatos.

**32. Eu:**

- Acho a legislação trabalhista muito complexa. Sempre que necessário peço ajuda a alguém que conhece o assunto.
- Sou um curioso, gosto de me inteirar sobre legislação trabalhista e previdenciária.
- Acho que interpretar as leis trabalhistas é tarefa para advogados e contadores. Não me envolvo.
- Considero-me um especialista no assunto. Sempre que posso, gosto de me atualizar com relação à legislação do trabalho.

**33. Normalmente, eu:**

- Além de ficar por dentro das notícias econômicas, gosto de conversar sobre conjuntura econômica e tento entender as repercussões no nosso dia-a-dia.
- Acompanho de perto as mudanças macroeconômicas tanto nacionais como internacionais e procuro analisar seus desdobramentos e os reflexos sobre meus projetos.
- Costumo ler e/ou ouvir o noticiário econômico.
- Acho noticiário econômico chato. Isso é para economistas.

**34. Numa roda de amigos ao conversar sobre o meu projeto, eu:**

- Gosto de falar sobre as suas vantagens quando comparado com as soluções disponíveis no mercado, sobre as funções, sobre sua utilidade, originalidade.
- Tenho a tendência de falar sobre os aspectos construtivos, as soluções desenvolvidas, os resultados obtidos, o desempenho e as necessidades de aperfeiçoamento.
- Consigo com facilidade traçar um panorama sobre o mercado onde ele será comercializado e justificar a opção feita.
- Consigo demonstrar a viabilidade técnica e financeira do projeto com base em dados e fatos.

**35. Se me é dada a responsabilidade de organizar uma reunião para definir os rumos de um projeto, eu:**

- [ ] Procuo identificar quais seriam os participantes essenciais e estabelecer estratégias para garantir suas presenças.
- [ ] Concentro meus esforços no planejamento e na condução dos trabalhos para que a reunião seja produtiva.
- [ ] Conduzo a reunião de forma democrática, estimulando os debates a partir dos assuntos prioritários definidos pelos participantes.
- [ ] Faço uma ampla divulgação para garantir a presença do maior número de pessoas possíveis para debater o assunto e referendar as deliberações.

**36. Ao adquirir um bem durável de alto valor, eu:**

- [ ] Procuo ler o manual, compreender as suas funções e verificar as restrições antes de fazer uso dele.
- [ ] No máximo leio as instruções de uso antes de manuseá-lo.
- [ ] Peço informações detalhadas ao vendedor. Se persistirem dúvidas, consulto o manual antes de utilizá-lo.
- [ ] Gosto de aprender na prática. Já saio utilizando-o.

**APÊNDICE B - *Feedback* do instrumento de  
identificação de competências empreendedoras**

## **Identificação de competências empreendedoras: *feedback***

O domínio das competências empreendedoras, somado a um perfil empreendedor e a produtos/serviços estruturados como negócio formam um tripé que dará sustentabilidade ao seu negócio.

As competências empreendedoras, aqui classificadas em sociais, técnicas e de negócios, não diferem substancialmente em cada uma das fases do ciclo de vida da organização que segundo modelo funcional de Scott e Bruce (1987) é composto de cinco fases: o início, a sobrevivência, o crescimento, a expansão e a maturidade. Mas essas competências possuem dimensões diferentes em função da fase do ciclo de vida em que o empreendimento se encontra. O empreendedor deverá ter o domínio das diferentes dimensões das competências empreendedoras para que possa gerenciar os processos de transição entre fases, de forma a eliminar os pontos de ruptura que normalmente são responsáveis pelo insucesso do negócio.

Na etapa que antecede a fase de início do negócio tem-se a fase de desenvolvimento da visão do negócio, que é o foco de atuação do Projeto Emprenet, e é nessa dimensão que o Instrumento de Identificação de Competências Empreendedoras lhe fornecerá um *feedback*. Lembre-se: o empreendedor deverá ter a flexibilidade para fazer uso das diferentes dimensões das competências empreendedoras nas diversas situações que se apresentam no processo de gestão do seu negócio.

As competências empreendedoras identificadas foram classificadas em competências sociais, técnicas e de negócio. A seguir, para cada grupo de competências, será especificada a pontuação máxima, que se refere ao domínio pleno das competências, e a sua pontuação, obtida em função das suas respostas. Quanto mais próximo da pontuação máxima você chegar, maior será o seu domínio sobre as competências especificadas.

### **Competências sociais**

Pontuação máxima: 36

Sua pontuação:

As competências empreendedoras sociais dizem respeito às características referentes à qualidade dos relacionamentos interpessoais e ao autoconhecimento.

Na fase do desenvolvimento da visão do negócio, as competências sociais têm a dimensão da busca da informação para a tomada de decisão. A decisão de transformar a idéia de produto/serviço em um negócio deverá estar pautada na análise de dados e informações que deverão ser obtidos por meio da construção de uma rede de relações, de um processo de comunicação eficaz e da capacidade de aprender a aprender do empreendedor.

O processo de aprendizagem deve conduzir à constante busca informações e conhecimentos, estando aberto à quebra de paradigmas e reformulações na forma de ser e de agir, e é essencial para a formação da visão de negócio de maneira consistente.

Um escore alto nas competências sociais demonstra que você tem domínio na:

- a) estruturação de uma rede de relações que dê suporte para a estruturação do seu negócio;
- b) condução do processo de construção da visão do negócio com iniciativa e autonomia;
- c) identificação de formas eficazes de comunicação mediante a compreensão do processo de comunicação;
- d) obtenção de informações e dados;
- e) mobilização de energia para a compreensão da idéia como negócio; e
- f) identificação de suas capacidades e da necessidade de absorver novos conhecimentos.

## **Competências Técnicas**

Pontuação máxima: 36

Sua pontuação:

As competências técnicas dizem respeito ao domínio e apropriação do conhecimento técnico relacionado ao negócio. Na fase do desenvolvimento da visão do negócio, as competências técnicas possuem a dimensão vinculada à busca de dados e informações que possibilitem a compreensão de como deverá ser a estrutura operacional, de produção, logística, mercadológica e legal do futuro negócio. Via de regra, o empreendedor de base tecnológica tem domínio de algumas competências técnicas, especificamente as relacionadas com a inovação e

operações, em função do conhecimento adquirido ao longo de seus estudos, mas denotam-se carências no domínio de outras competências, realçando-se aqui as competências técnicas relacionadas com a área mercadológica, que, no processo de desenvolvimento da visão de negócio, é essencial.

Um escore alto nas competências técnicas demonstra que você tem domínio para:

- a) conceber e visualizar as etapas do processo de produção do produto e/ou serviço;
- b) desenvolver capacidades técnicas para conceber e criar produtos e serviços com agregação de valor através de inovação em produto, processo e/ou orientada para serviços;
- c) buscar informações sobre tecnologias vinculadas ao desenvolvimento de produtos/serviços e analisar a pertinência de seu uso;
- d) conhecer os clientes potenciais, fornecedores e concorrentes;
- e) compreender as políticas macroeconômicas e a influência para o futuro negócio;
- f) identificar perfil de recursos humanos necessários para o futuro negócio e sua disponibilidade; e
- g) identificar informações pertinentes para viabilizar legalmente o negócio.

## **Competências de Negócio**

Pontuação máxima: 36

Sua pontuação:

As competências empreendedoras de negócio dizem respeito às características vinculadas aos aspectos executivos e empresariais. As competências empreendedoras de negócio na dimensão do desenvolvimento da visão são essenciais para estruturar a concepção dos negócios, para identificação de oportunidades e estruturação de estratégias empresariais. As competências empreendedoras de negócios são essenciais para visualizar o produto/serviço como negócio, e seu domínio é imprescindível garantir a sustentabilidade do negócio e a capacidade de realização do empreendedor.

Um escore alto nas competências de negócios demonstra que você tem domínio para:



- a) planejar e acompanhar o desenvolvimento de planos e ações;
- b) identificar e utilizar métodos e ferramentas necessários à estruturação da idéia como negócio;
- c) investigar sistemas e processos com visão crítica de ordem de grandeza;
- d) interpretar fontes de informação buscando oportunidades;
- e) saber identificar as fontes potenciais de recursos que serão necessárias para desenvolver, produzir e comercializar o produto/serviço e entender os mecanismos de ter acesso a elas;
- f) identificar e articular capital humano com competências requeridas para formação da equipe de trabalho;
- g) entender as relações entre os elos da cadeia produtiva e o seu negócio;
- h) identificar tendências e prospectar mercados; e
- i) interpretar o ambiente sintonizando-se com o futuro.

O domínio pleno das competências empreendedoras em suas diferentes dimensões requer do empreendedor um comportamento pró-ativo num processo de aprendizado continuado em função de sua dinamicidade, pois em cada situação, em cada fase do ciclo de vida do empreendimento, novas dimensões das competências são requeridas. A atitude adequada do empreendedor nas várias situações é que fará a diferença.

## **APÊNDICE C – Sistema de *feedback* para avaliação da visão de negócio**

## Sistema de *feedback* para avaliação da visão de negócio

**Elemento 1** - Quais os objetivos pessoais que motivaram a concepção da sua idéia de produto/serviço

Peso	Itens atendidos	Textos de <i>feedback</i>
3	<b>Todos</b>	Um dos pontos positivos de sua proposta é que você evidenciou os motivos pelos quais selecionou o segmento/setor de atividades onde visualiza implementar o seu negócio, descrevendo as motivações e atributos pessoais que julgou importantes para levar a sua idéia em frente e que respaldam o desenvolvimento de um negócio de sucesso.
2	<b>B e C</b>	Você descreveu as motivações e atributos pessoais que julgou importantes para levar a sua idéia em frente e que respaldam o desenvolvimento de um negócio de sucesso. O nível de motivação de comprometimento para com o projeto é alto, entretanto é importante conciliar seus objetivos pessoais como o negócio, procurando evidenciar os motivos pelos quais selecionou o segmento/setor de atividades onde visualiza implementar o seu negócio.
	<b>A e C</b>	Você evidenciou os motivos pelos quais selecionou o segmento/setor de atividades onde visualiza implementar o seu negócio, descrevendo as motivações e atributos pessoais que julgou importantes para levar a sua idéia em frente. O nível de motivação de comprometimento para com o projeto é alto, entretanto é importante conciliar seus objetivos pessoais como o negócio, procurando evidenciar os motivos pelos quais você visualiza implementar e desenvolver um negócio de sucesso.
	<b>A e B</b>	Você evidenciou os motivos pelos quais selecionou o segmento/setor de atividades onde visualiza implementar o seu negócio, destacando elementos que respaldam o desenvolvimento de um negócio de sucesso. O nível de motivação e de comprometimento para com o projeto é alto, entretanto é necessário descrever as motivações e atributos pessoais que você julga importantes para levar a sua idéia em frente, visto que elas se constituem na base estrutural e no eixo condutor de sua prática.
1	<b>C</b>	Você descreveu as motivações e atributos pessoais que julgou importantes para levar a sua idéia em frente. Fica a sugestão para que você pense melhor sobre os motivos pelos quais você visualiza implementar e desenvolver um negócio de sucesso tendo como referência que é muito importante conciliar seus objetivos pessoais com os do negócio, procurando evidenciar os motivos pelos quais selecionou o segmento/setor de atividades onde visualiza implementar o seu negócio.

1	B	Você apresentou elementos que julgou importantes para levar a sua idéia para um negócio de sucesso. É necessário deixar claro que isso ocorrerá se também estiver claro para você que é muito importante conciliar seus objetivos pessoais com os do negócio, procurando evidenciar os motivos pelos quais você selecionou o segmento/setor de atividades onde visualiza implementá-lo. Um empreendimento, por necessidade, normalmente gera distorções que levam a problemas na condução do negócio, e isso ocorrerá em maior ou menor grau, dependendo da sintonia que houver entre o negócio e os objetivos pessoais.
	A	Você evidenciou os motivos pelos quais selecionou o segmento/setor de atividades onde visualiza implementar o seu negócio. Fica a sugestão para que você pense melhor sobre os elementos que respaldam o desenvolvimento de um negócio de sucesso, tendo em mente que também é necessário descrever as motivações e atributos pessoais que você julga importantes para levar a sua idéia em frente, visto que elas se constituem na base estrutural e no eixo condutor de sua prática.
0	Nenhum	Não foi possível encontrar referências que permitiram evidenciar os motivos pelos quais você selecionou o segmento/setor de atividades onde visualiza implementar o seu negócio, descrevendo as motivações e atributos pessoais que julgou importantes para levar a sua idéia em frente e que respaldam o desenvolvimento de um negócio de sucesso. Lembre-se de que o importante é o comprometimento com a idéia. Fica a sugestão para que você pense melhor sobre os elementos que respaldam o desenvolvimento de um negócio de sucesso.

**Elemento 2 –** Posicione seu negócio na cadeia produtiva do setor onde o produto/serviço a ser desenvolvido estará inserido, especificando o nicho de mercado a ser explorado.

Peso	Itens atendidos	Textos de <i>feedback</i>
3	Todos	Ressalta-se o fato de você ter conseguido caracterizar com propriedade seu negócio na cadeia produtiva e identificar com clareza o nicho de mercado que você irá trabalhar. Possuir informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e potenciais fornecedores é um importante passo para efetivar a visão de um produto/serviço como negócio.
2	B e C	Cabe ressaltar que possuir informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e os potenciais fornecedores é um importante passo para efetivar a visão de um produto/serviço como negócio. Fica a sugestão para que você dê um pouco mais de atenção aos aspectos relacionados à caracterização do nicho de mercado a ser explorado.

2	<b>A e C</b>	Cabe ressaltar que possuir informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e os potenciais fornecedores é um importante passo para efetivar a visão de um produto/serviço como negócio. Fica a sugestão para que você dê um pouco mais de atenção aos aspectos relacionados à caracterização dos possíveis concorrentes, tendo em vista a necessidade de avaliar, na perspectiva do negócio, possíveis vantagens competitivas.
	<b>A e B</b>	Cabe ressaltar que possuir informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e os potenciais fornecedores é um importante passo para efetivar a visão de um produto/serviço como negócio. Fica a sugestão para que você dê um pouco mais de atenção aos aspectos relacionados à caracterização de seus possíveis fornecedores, visando, entre outros pontos relacionados ao negócio, a estabelecer estratégias de compra e/ou substituição de matéria-prima ou equipamentos, com o propósito de reduzir custos operacionais.
1	<b>C</b>	Cabe ressaltar que possuir informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e os potenciais fornecedores é um importante passo para efetivar a visão de um produto/serviço como negócio. Você apresentou informações importantes a respeito dos seus possíveis fornecedores, entretanto fica a sugestão para que você dê um pouco mais de atenção aos aspectos relacionados à caracterização do nicho de mercado a ser explorado, assim como à caracterização dos possíveis concorrentes, tendo em vista a necessidade de avaliar, na perspectiva do negócio, possíveis vantagens competitivas.
	<b>B</b>	Cabe ressaltar que possuir informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e os potenciais fornecedores é um importante passo para efetivar a visão de um produto/serviço como negócio. Você apresentou informações importantes a respeito de seus concorrentes, entretanto fica a sugestão para que você dê um pouco mais de atenção aos aspectos relacionados à caracterização do nicho de mercado a ser explorado, assim como a aspectos relativos aos seus possíveis fornecedores, visando, entre outros pontos relacionados ao negócio, a estabelecer estratégias de compra e/ou substituição de matéria-prima ou equipamentos, com o propósito de reduzir custos operacionais.

1	A	Cabe ressaltar que possuir informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e os potenciais fornecedores é um importante passo para efetivar a visão de um produto/serviço como negócio. Você apresentou informações importantes sobre os seus possíveis clientes e o nicho do mercado a ser explorado, entretanto fica a sugestão para que você dê mais atenção à caracterização dos possíveis concorrentes, tendo em vista a necessidade de avaliar, na perspectiva do negócio, possíveis vantagens competitivas, assim como aspectos relativos aos seus possíveis fornecedores, visando, entre outros pontos relacionados ao negócio, a estabelecer estratégias de compra e/ou substituição de matéria-prima ou equipamentos, com o propósito de reduzir custos operacionais.
0	Nenhum	Não ficou claro como seu produto/serviço irá se posicionar na cadeira produtiva, quais são seus potenciais concorrentes, clientes e fornecedores. Também não ficou claro qual é o nicho de mercado em que sua empresa irá atuar. Cabe ressaltar que possuir informações sobre o mercado, os clientes, os concorrentes e os potenciais fornecedores é um importante passo para efetivar a visão de um produto/serviço como negócio.

**Elemento 3** – Levando em consideração os fatores de produção, caracterize os elementos necessários para desenvolver a sua idéia de produto/serviço e estruturar o processo de produção que possibilitará produzir a solução desenvolvida.

Peso	Itens atendidos	Textos de <i>feedback</i>
3	Todos	Apresentar os insumos, as tecnologias envolvidas, os recursos humanos necessários para a transformação da idéia em produto/serviço e para a estruturação do processo de produção, levando em consideração a disponibilidade de acesso e/ou a necessidade de desenvolvimento, demonstra maturidade em relação à concepção do negócio nesta fase de desenvolvimento da visão. Você conseguiu expressar de modo claro os fatores de produção que serão necessários para transformar sua idéia em produto/serviço em negócio.
2	B e C	Apresentar os insumos, as tecnologias envolvidas, os recursos humanos necessários para a transformação da idéia em produto/serviço e para a estruturação do processo de produção, levando em consideração a disponibilidade de acesso e/ou a necessidade de desenvolvimento de algum destes fatores, é uma etapa relevante para dimensionar as atividades com que você e sua equipe necessitarão estar envolvidos. Nesta fase de desenvolvimento da visão, você não conseguiu expressar de modo claro o aspecto em relação às alternativas de escolha e oferta dos insumos. Fica a sugestão para uma pesquisa adicional de dados e informações a respeito deste quesito.

2	<b>A e C</b>	Apresentar os insumos, as tecnologias envolvidas, os recursos humanos necessários para a transformação da idéia em produto/serviço e para a estruturação do processo de produção, levando em consideração a disponibilidade de acesso e/ou a necessidade de desenvolvimento de algum destes fatores, é uma etapa relevante para dimensionar as atividades com que você e sua equipe estarão envolvidos. Nesta fase de desenvolvimento da visão, você não conseguiu expressar de modo claro o aspecto em relação às tecnologias envolvidas para o desenvolvimento do produto e estruturação do processo de produção. Fica a sugestão para uma pesquisa adicional de dados e informações a respeito deste quesito.
	<b>A e B</b>	Apresentar os insumos, as tecnologias envolvidas, os recursos humanos necessários para a transformação da idéia em produto/serviço e para a estruturação do processo de produção, levando em consideração a disponibilidade de acesso e/ou a necessidade de desenvolvimento de algum destes fatores, é uma etapa relevante para dimensionar as atividades com que você e sua equipe estarão envolvidos. Nesta fase de desenvolvimento da visão, você não conseguiu expressar de modo claro o aspecto em relação aos requisitos dos profissionais necessários para efetivar o desenvolvimento de seu produto/serviço e negócio. Fica a sugestão para uma pesquisa adicional de dados e informações a respeito deste quesito.
1	<b>C</b>	Sua proposta atendeu de modo satisfatório aos requisitos dos profissionais envolvidos, necessários para a transformação da sua idéia em produto/serviço e para a estruturação do processo de produção. Sugere-se que, tendo por referência este ponto, você amplie a sua pesquisa e realize as escolhas necessárias em relação às tecnologias envolvidas e aos insumos necessários, levando em consideração a disponibilidade de acesso e/ou a necessidade de desenvolvimento de algum destes fatores. Cabe destacar que o atendimento a estes requisitos é uma etapa relevante para dimensionar as atividades com que você e sua equipe estarão comprometidos.
	<b>B</b>	Sua proposta atendeu de modo satisfatório o descritivo no que diz respeito às tecnologias envolvidas necessárias para a transformação da sua idéia em produto/serviço e para a estruturação do processo de produção. Sugere-se que, tendo por referência este ponto, você amplie a sua pesquisa e realize as escolhas necessárias em relação aos requisitos dos profissionais a serem envolvidos e aos insumos necessários, levando em consideração a disponibilidade de acesso e/ou a necessidade de desenvolvimento de algum destes fatores. Cabe destacar que o atendimento a estes requisitos é uma etapa relevante para dimensionar as atividades com que você e sua equipe estarão comprometidos.

1	A	Sua proposta atendeu de modo satisfatório ao descritivo no que diz respeito aos insumos necessárias para a transformação da sua idéia em produto/serviço e para a estruturação do processo de produção. Sugere-se que, tendo por referência este ponto, você amplie a sua pesquisa e realize as escolhas necessárias em relação aos requisitos dos profissionais a serem envolvidos e às tecnologias envolvidas, levando em consideração a disponibilidade de acesso e/ou a necessidade de desenvolvimento de algum destes fatores. Cabe destacar que o atendimento a estes requisitos é uma etapa relevante para dimensionar as atividades com que você e sua equipe estarão comprometidos.
0	Nenhum	No que diz respeito aos fatores de produção, a sua proposta não atendeu de modo satisfatório aos requisitos dos profissionais envolvidos, necessários para a transformação da sua idéia em produto/serviço e para a estruturação do processo de produção. Também merece atenção a ampliação de sua pesquisa e a realização das escolhas necessárias no que diz respeito às tecnologias envolvidas e aos insumos necessários, levando em consideração a disponibilidade de acesso e/ou a necessidade de desenvolvimento de algum destes fatores. Cabe destacar que o atendimento a estes requisitos é uma etapa relevante para dimensionar as atividades com que você e sua equipe estarão comprometidos.

**Elemento 4** – Apresente a estratégia competitiva do negócio que irá viabilizar a comercialização do produto/serviço para que o negócio tenha sustentabilidade no curto, médio e longo prazos.

Peso	Itens atendidos	Textos de <i>feedback</i>
3	Todos	Você foi consistente ao traçar a estratégia competitiva do seu negócio considerando os elementos relativos à estratégia de posicionamento, caracterizando o diferencial competitivo e o valor percebido pelos clientes potenciais. Lembre-se de que o mercado é dinâmico e necessita ser monitorado por meio de indicadores relevantes para o seu negócio, ou seja, o processo é dinâmico; reavalie-o sempre.
2	B e C	Você foi consistente ao apresentar o diferencial competitivo do seu negócio e o valor percebido pelos clientes potenciais. Entretanto, para poder visualizar de modo adequado a inserção do seu negócio no mercado e estabelecer ações que possam gerar sustentabilidade, é fundamental traçar a estratégia de posicionamento em relação aos seus concorrentes. Lembre-se de que o mercado é dinâmico e necessita ser monitorado por meio de indicadores relevantes para o seu negócio, ou seja, mesmo os aspectos que ora estão sendo atendidos fazem parte de um processo. Portanto, reavalie-o sempre.



2	<b>A e C</b>	Você foi consistente ao apresentar a estratégia de posicionamento do seu negócio e o valor percebido pelos clientes potenciais. Entretanto, para poder visualizar de modo adequado a inserção do seu negócio no mercado e estabelecer ações que possam gerar sustentabilidade, é fundamental avaliar e definir o diferencial competitivo que em relação aos seus concorrentes, visando inclusive a subsidiar ações de marketing. Lembre-se de que o mercado é dinâmico e necessita ser monitorado por meio de indicadores relevantes para o seu negócio, ou seja, mesmo os aspectos que ora estão sendo atendidos fazem parte de um processo. Portanto, reavalie-o sempre.
	<b>A e B</b>	Você foi consistente ao apresentar a estratégia de posicionamento do seu negócio e o diferencial competitivo que será apresentado no mercado. Entretanto, para poder visualizar de modo adequado a inserção do seu negócio no mercado e estabelecer ações que possam gerar sustentabilidade, é fundamental avaliar o valor percebido pelos seus clientes potenciais, compreendendo que eles são a razão de ser do negócio.. Lembre-se de que o mercado é dinâmico e necessita ser monitorado por meio de indicadores relevantes para o seu negócio, ou seja, mesmo os aspectos que ora estão sendo atendidos fazem parte de um processo. Portanto, reavalie-o sempre.
1	<b>C</b>	Você foi consistente ao avaliar e apresentar o valor percebido pelos seus clientes potenciais, compreendendo que eles são a razão de ser do negócio. Por outro lado, para poder visualizar de modo adequado a inserção do seu negócio no mercado e estabelecer ações que possam gerar sustentabilidade, sugere-se maior atenção em relação aos aspectos relativos à estratégia de posicionamento do seu negócio e ao diferencial competitivo que será apresentado no mercado. Lembre-se de que o mercado é dinâmico e necessita ser monitorado por meio de indicadores relevantes para o seu negócio, ou seja, mesmo o aspecto que ora esta sendo atendido faz parte de um processo. Portanto, reavalie-o sempre.
	<b>B</b>	Você foi consistente ao avaliar o diferencial competitivo que será apresentado ao mercado. Por outro lado, para poder visualizar de modo adequado a inserção do seu negócio no mercado e estabelecer ações que possam gerar sustentabilidade, sugere-se maior atenção em relação aos aspectos relativos à estratégia de posicionamento do seu negócio e ao valor percebido pelos seus clientes potenciais, compreendendo que eles são a razão de ser do negócio. Lembre-se de que o mercado é dinâmico e necessita ser monitorado por meio de indicadores relevantes para o seu negócio, ou seja, mesmo o aspecto que ora esta sendo atendido faz parte de um processo. Portanto, reavalie-o sempre.

1	A	<p>Você foi consistente ao avaliar a estratégia de posicionamento do seu negócio. Por outro lado, para poder visualizar de modo adequado a inserção do seu negócio no mercado e estabelecer ações que possam gerar sustentabilidade, sugere-se maior atenção em relação aos aspectos relativos ao diferencial competitivo e ao valor percebido pelos seus clientes potenciais, compreendendo que eles são a razão de ser do negócio. Lembre-se de que o mercado é dinâmico e necessita ser monitorado por meio de indicadores relevantes para o seu negócio, ou seja, mesmo o aspecto que ora esta sendo atendido faz parte de um processo. Portanto, reavalie-o sempre.</p>
0	Nenhum	<p>Ter uma estratégia consistente e coerente é um elemento fundamental para prospectar um negócio de sucesso. Para poder visualizar a inserção do seu negócio no mercado e estabelecer ações que possam gerar sustentabilidade, sugere-se uma reavaliação e maior atenção em relação aos aspectos relativos à estratégia de posicionamento, ao diferencial competitivo e ao valor percebido pelos seus clientes potenciais, compreendendo que eles são a razão de ser do negócio. Lembre-se de que o mercado é dinâmico e necessita ser monitorado por meio de indicadores relevantes para o seu negócio, ou seja, busque mais informações. Persistência é uma das qualidades de um empreendedor.</p>

## **APÊNDICE D – Avaliação das competências para empreender em função da demografia da amostra**

## Avaliação das competências para empreender em função da demografia da amostra

São apresentadas neste apêndice as análises das competências para empreender considerando os quesitos sexo, faixa etária e nível de escolaridade.

### Caso Emprenet

A Tabela 2 mostra que o sexo feminino tem um maior domínio das competências sociais enquanto o masculino se sobressai nas competências técnicas e de negócios. Dentre as competências sociais a liderança é a que apresenta a maior diferença favorável em 8,5% para o sexo feminino, Já o sexo masculino tem um domínio de 15,6% superior na competência financeira.

Tabela 2 – Competências para empreender por sexo – Projeto Emprenet

Competências para empreender	Sexo		
	Masculino	Feminino	Média
<b>Competências sociais</b>	<b>2,23</b>	<b>2,26</b>	<b>2,23</b>
Rede de Relações	2,35	2,50	2,36
Liderança	2,01	2,17	2,03
Comunicação	1,85	1,96	1,86
Negociação e persuasão	2,24	2,17	2,23
Comprometimento	2,28	2,25	2,28
Saber aprender	2,65	2,50	2,64
<b>Competências técnicas</b>	<b>2,01</b>	<b>1,85</b>	<b>1,99</b>
Operações (produção e logística)	1,80	1,75	1,80
Inovação – Produtos e serviços	2,47	2,25	2,45
Mercadológica	1,64	1,33	1,61
Financeira	2,15	1,83	2,12
Recursos Humanos	1,75	1,83	1,76
Legal	2,22	2,08	2,20
<b>Competências de negócios</b>	<b>2,24</b>	<b>2,18</b>	<b>2,23</b>
Planejar e monitorar sistematicamente	1,92	1,79	1,91
Gerenciar processos	2,23	2,00	2,20
Buscar oportunidades e ter iniciativa	2,29	2,25	2,28
Mobilizar recursos	2,24	2,29	2,24
Conhecer o negócio e suas relações	2,63	2,71	2,64
Possuir visão estratégica	2,12	2,04	2,11

Quanto as análises das competências por faixa etária apresentadas na Tabela 3, mostram um maior domínio das mesmas para os participantes com 40 anos ou mais, com destaque para o domínio de competências técnicas de operações com 33,6% e financeira de 15,6% acima da média. A faixa etária que compreende de 21 a 30 anos, a qual representa 69% da amostra, tem o domínio das competências ligeiramente acima da média na maioria das competências. A categoria mais jovem é a que apresenta um menor domínio das competências para empreender sendo que uma das competências de negócios, a de possuir visão estratégica tem um domínio 12,3% abaixo da média.

Tabela 3 – Competências empreendedoras por faixa etária – Projeto EmpreNET

Competências para empreender	Faixa etária				média
	até 20 anos	de 21 a 30 anos	de 31 a 40 anos	mais de 40 anos	
<b>Competências sociais</b>	<b>2,16</b>	<b>2,24</b>	<b>2,20</b>	<b>2,32</b>	<b>2,23</b>
Rede de Relações	2,45	2,40	2,17	2,30	2,36
Liderança	2,10	2,00	2,00	2,25	2,03
Comunicação	1,65	1,87	1,93	1,90	1,86
Negociação e persuasão	2,20	2,24	2,20	2,30	2,23
Comprometimento	2,15	2,26	2,40	2,40	2,28
Saber aprender	2,40	2,68	2,50	2,75	2,64
<b>Competências técnicas</b>	<b>1,89</b>	<b>2,01</b>	<b>1,83</b>	<b>2,18</b>	<b>1,99</b>
Operações (produção e logística)	1,60	1,79	1,53	2,40	1,80
Inovação – Produtos e serviços	2,55	2,48	2,27	2,35	2,45
Mercadológica	1,45	1,63	1,50	1,80	1,61
Financeira	2,10	2,14	1,80	2,45	2,12
Recursos Humanos	1,70	1,75	1,73	1,90	1,76
Legal	1,95	2,25	2,17	2,15	2,20
<b>Competências de negócios</b>	<b>2,08</b>	<b>2,26</b>	<b>2,11</b>	<b>2,37</b>	<b>2,23</b>
Planejar e monitorar sistematicamente	1,70	1,93	1,77	2,15	1,91
Gerenciar processos	2,05	2,25	2,00	2,30	2,20
Buscar oportunidades e ter iniciativa	2,05	2,31	2,20	2,40	2,28
Mobilizar recursos	2,10	2,24	2,30	2,30	2,24
Conhecer o negócio e suas relações	2,70	2,66	2,50	2,60	2,64
Possuir visão estratégica	1,85	2,14	1,90	2,45	2,11

Os dados que relacionam as competências para empreender com a escolaridade dos participantes estão apresentados na Tabela 4. Os números mostram domínios de competências altas e baixas em todas as faixas de escolaridade. Por exemplo, a competência mercadológica para os participantes com o segundo grau incompleto é

44,1% inferior a média, enquanto que para os pós-graduados é de 21,6% acima da média. Por outro lado a competência inovação é 17,5% acima da média para os participantes com ensino médio completo e 6,3% abaixo da média para os pós-graduados. Desta forma, os dados mostram uma tendência de um maior domínio de competências para empreender para os participantes com maior nível de escolaridade e de menor domínio para os participantes com menor nível de escolaridade, porém as faixas intermediárias não seguem essa tendência.

Tabela 4 – Competências para empreender por escolaridade – Projeto Emprenet.

Competências para empreender	Escolaridade					
	Médio Incompl.	Médio compl.	3º grau Incomp.	3º grau Compl.	Pós-grad.	média
<b>Competências sociais</b>	<b>2,02</b>	<b>2,23</b>	<b>2,26</b>	<b>2,14</b>	<b>2,29</b>	<b>2,23</b>
Rede de Relações	1,80	2,50	2,48	2,08	2,25	2,36
Liderança	2,60	2,25	2,05	1,69	2,08	2,03
Comunicação	1,30	1,63	1,87	1,86	2,08	1,86
Negociação e persuasão	2,30	2,38	2,21	2,17	2,42	2,23
Comprometimento	2,10	2,00	2,30	2,33	2,25	2,28
Saber aprender	2,00	2,63	2,66	2,69	2,67	2,64
<b>Competências técnicas</b>	<b>1,72</b>	<b>2,17</b>	<b>2,00</b>	<b>1,87</b>	<b>2,14</b>	<b>1,99</b>
Operações (produção e logística)	1,80	1,38	1,75	1,81	2,21	1,80
Inovação – Produtos e serviços	1,90	2,88	2,53	2,25	2,29	2,45
Mercadológica	0,90	1,63	1,64	1,47	1,96	1,61
Financeira	1,80	2,25	2,14	2,06	2,17	2,12
Recursos Humanos	1,90	2,25	1,73	1,56	2,00	1,76
Legal	2,00	2,63	2,23	2,06	2,21	2,20
<b>Competências de negócios</b>	<b>1,80</b>	<b>2,27</b>	<b>2,26</b>	<b>2,16</b>	<b>2,32</b>	<b>2,23</b>
Planejar e monitorar sistematicamente	1,50	2,38	1,82	2,14	2,08	1,91
Gerenciar processos	1,70	2,38	2,26	2,17	2,08	2,20
Buscar oportunidades e ter iniciativa	1,40	2,13	2,34	2,19	2,46	2,28
Mobilizar recursos	1,60	2,13	2,32	2,03	2,38	2,24
Conhecer o negócio e suas relações	2,60	2,63	2,68	2,44	2,71	2,64
Possuir visão estratégica	2,00	2,00	2,14	2,00	2,21	2,11

### Ciclo de palestras sobre empreendedorismo

A análise dos dados apresentados na Tabela 5 não caracteriza domínios de competências em níveis diferenciados para os blocos de competências sociais, técnicas e de negócios, entretanto algumas competências derivadas apresentam variações significativas. Da mesma forma que no caso anterior existe um maior

domínio da competência de liderança a favor do sexo feminino, neste caso também acontece de forma contundente para as competências mercadológicas. Por outro lado, o sexo masculino apresenta um domínio superior na competência de gerenciamento de processos.

Tabela 5 – Competências para empreender por sexo – Ciclo de Palestras

Competências para empreender	Sexo		
	Masculino	Feminino	Média
<b>Competências sociais</b>	<b>2,01</b>	<b>2,02</b>	<b>2,02</b>
Rede de Relações	2,20	2,20	2,20
Liderança	1,72	1,93	1,84
Comunicação	1,78	1,89	1,84
Negociação e persuasão	2,08	2,03	2,05
Comprometimento	2,16	2,01	2,08
Saber aprender	2,14	2,09	2,11
<b>Competências técnicas</b>	<b>1,70</b>	<b>1,71</b>	<b>1,70</b>
Operações (produção e logística)	1,40	1,29	1,33
Inovação – Produtos e serviços	2,18	2,03	2,09
Mercadológica	1,32	1,60	1,48
Financeira	1,58	1,70	1,65
Recursos Humanos	1,72	1,80	1,77
Legal	2,00	1,83	1,90
<b>Competências de negócios</b>	<b>1,94</b>	<b>1,86</b>	<b>1,89</b>
Planejar e monitorar sistematicamente	1,70	1,73	1,72
Gerenciar processos	1,84	1,37	1,57
Buscar oportunidades e ter iniciativa	1,94	1,93	1,93
Mobilizar recursos	2,12	2,04	2,08
Conhecer o negócio e suas relações	2,42	2,33	2,37
Possuir visão estratégica	1,60	1,74	1,68

Os dados apresentados na Tabela 6 mostram que o maior domínio de competências para empreender, na média, cresce na medida em que a faixa etária diminui. Tem-se um índice de domínio médio de 1,96 para os participantes com até 20 anos e 1,84 para os com mais de 40 anos, ficando todos muito perto da média. Algumas competências se destacam positivamente ou negativamente quanto ao seu domínio em faixas etárias específicas. Os participantes com mais de 40 anos possuem a competência de comunicação e persuasão em 15,3% acima da média e a competência de mobilização de recursos em 14,6 % abaixo da média. Já a

competência de operações para os que estão na faixa etária entre 31 e 40 anos tem um domínio de 27,5% acima da média.

Tabela 6 – Competências empreendedoras por faixa etária – Ciclo de Palestras

Competências para empreender	Faixa etária				
	até 20 anos	de 21 a 30 anos	de 31 a 40 anos	mais de 40 anos	média
<b>Competências sociais</b>	<b>2,13</b>	<b>1,99</b>	<b>2,01</b>	<b>2,03</b>	<b>2,02</b>
Rede de Relações	2,64	2,09	2,35	2,09	2,20
Liderança	1,71	1,86	1,70	2,00	1,84
Comunicação	2,00	1,84	1,95	1,64	1,84
Negociação e persuasão	2,14	1,95	1,95	2,36	2,05
Comprometimento	2,14	2,11	2,00	2,00	2,08
Saber aprender	2,14	2,11	2,10	2,09	2,11
<b>Competências técnicas</b>	<b>1,86</b>	<b>1,69</b>	<b>1,73</b>	<b>1,63</b>	<b>1,70</b>
Operações (produção e logística)	1,71	1,27	1,70	0,95	1,33
Inovação – Produtos e serviços	2,29	2,06	2,20	1,95	2,09
Mercadológica	1,79	1,53	1,25	1,36	1,48
Financeira	1,79	1,61	1,55	1,77	1,65
Recursos Humanos	1,57	1,83	1,75	1,73	1,77
Legal	2,00	1,84	1,90	2,00	1,90
<b>Competências de negócios</b>	<b>1,89</b>	<b>1,92</b>	<b>1,83</b>	<b>1,85</b>	<b>1,89</b>
Planejar e monitorar sistematicamente	1,79	1,69	1,80	1,68	1,72
Gerenciar processos	1,86	1,52	1,55	1,55	1,57
Buscar oportunidades e ter iniciativa	2,00	2,00	1,65	1,95	1,93
Mobilizar recursos	2,21	2,14	2,10	1,77	2,08
Conhecer o negócio e suas relações	2,07	2,42	2,30	2,45	2,37
Possuir visão estratégica	1,43	1,77	1,60	1,68	1,68

Como todos os participantes do ciclo de palestras sobre empreendedorismo são estudantes universitários não existe a possibilidade de comparar o domínio das competências empreendedoras com o grau de escolaridade.



**APÊNDICE E – Memorial descritivo da aplicação da dinâmica: busca de informações para o desenvolvimento da visão de negócio a partir de uma idéia de negócio pré-estabelecida**

**Memorial descritivo da aplicação da dinâmica: busca de informações para o desenvolvimento da visão de negócio a partir de uma idéia de negócio pré-estabelecida**

**Ações planejadas:**

**Formação de equipes:**

8 equipes com no máximo quatro participantes cada.

**Áreas de pesquisa:**

- a) salões de beleza e afins – sete estabelecimentos no trecho – 2 equipes;
- b) farmácias – 7 estabelecimentos no trecho – 2 equipes;
- c) restaurantes a quilo – 8 estabelecimentos no trecho – 3 equipes; e
- d) informática – 4 estabelecimentos no trecho. – 2 equipes.

**Atividade:**

descrita na forma de uma correspondência endereçada a equipe. A correspondência será a única informação sobre a atividade. Os procedimentos para sua execução deverão partir das equipes, sem a definição de regras por parte do aplicador.

**Aplicação:**

- a) repassar a atividade, onde a área de pesquisa será determinada por sorteio;
- b) estabelecer o tempo que terão para execução da atividade – 60 minutos;
- c) prestar somente as informações solicitadas individualmente pelas equipes. Não fornecer orientações sobre o desenvolvimento da atividade que não sejam solicitadas pela equipe;
- d) fazer um fechamento com as percepções colhidas no desenvolvimento do trabalho de forma geral;
- e) apresentação das propostas das equipes com detalhamento da coleta de informações; e
- f) avaliar com o grupo a atividade.

**Correspondência encaminhada**

Florianópolis, 22 de outubro de 2004.



Da: Diretoria Comercial da Net Corporation

Para: Projeto EmpreNet

Ref.: Proposição de parceria societária.

Caros empreendedores,

Analisando as inúmeras propostas a nós apresentadas, escolhemos vocês para serem nossos sócios no nosso mais novo empreendimento. Como vocês têm conhecimento, nossa organização tem interesse em abrir um negócio no segmento de alimentos com atuação no nicho de mercado de comida a quilo, no Bairro Trindade – Florianópolis – SC, mais especificamente na Rua Lauro Linhares entre os números 187 e 1250.

Como já apresentamos no nosso primeiro encontro, dispomos dos recursos necessários para os investimentos de implantação e operacionalização, mas nos faltam recursos humanos com perfil e competências empreendedoras para planejar, implementar e gerenciar este novo empreendimento. Por isso escolhemos vocês para serem nossos parceiros.

Para a nossa próxima reunião, que será realizada no dia 23 de outubro de 2004, às 11:30 na sala de reuniões da ACATE, cito a Rua Lauro Linhares, 589, 1º andar, gostaríamos de ter um relatório com informações pertinentes e confiáveis que nos permita estruturar e delinear uma visão do negócio e a partir desta decidir sobre a conveniência de continuar investindo nesse novo projeto. Estamos delegando a vocês esta importante tarefa.

Colocamo-nos a disposição para esclarecer quaisquer dúvidas e ficamos aguardando suas presenças no dia e horário agendados.

Cordialmente

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. A. P.', written in a cursive style.

Diretor Comercial

Net Corporation

## **ANEXO A – Teste de tendência geral empreendedora – TEG**

## Teste de tendência geral empreendedora<sup>2</sup>

### INSTRUÇÕES

Este exercício é muito simples. Nele não existem respostas corretas ou incorretas. Ele foi desenvolvido para ajudá-lo a se compreender melhor.

Após estas instruções, você encontrará uma lista de 54 frases diferentes. Só lhe pedimos que se mostre de **A**cordo ou **D**esacordo com elas.

Após cada frase assinale **A** se concorda ou **D** se está desacordo com a afirmação.

Poderá em certos casos, que por algum motivo qualquer, você não esteja completamente de acordo ou completamente em desacordo com a frase, pedimos que você opte por uma opção, de acordo ou desacordo, escolhendo aquela que **MAIS** lhe parece adequada, e assinale a letra correspondente.

Quanto mais sinceras e coerentes forem suas respostas, maior será a precisão do resultado do teste, possibilitando obter elementos para sua auto-avaliação, com a identificação de pontos positivos e pontos que precisam ser trabalhados para fortalecer e consolidar seu perfil empreendedor.

---

<sup>2</sup> elaborado pela Durham University Business School. agosto/1988.

1	Não me preocuparia em ter um trabalho rotineiro, sem desafios, se o salário fosse bom.	
2	Quando tenho que fixar meus próprios objetivos, prefiro que sejam mais difíceis que fáceis.	
3	Não gosto de fazer coisas novas ou pouco convencionais.	
4	As pessoas competentes que não conseguem êxito, não aproveitam as oportunidades que lhes são apresentadas.	
5	Raramente sonho acordado.	
6	Costumo defender meu ponto de vista se alguém não está de acordo comigo.	
7	A pessoa é boa em algo por natureza ou não é, o esforço não muda as coisas.	
8	As vezes as pessoas consideram minhas idéias pouco usuais.	
9	Se tivesse que gastar R\$ 20,00 preferiria comprar uma rifa a jogar cartas.	
10	Prefiro os desafios que põe a prova minhas habilidades que as coisas que faço com facilidade.	
11	Preferiria ter um trabalho razoável em um emprego seguro, que em um trabalho que pudesse perder se não tivesse um bom rendimento.	
12	Prefiro fazer as coisas a minha maneira sem me preocupar com o que os outros pensam.	
13	Muitos dos maus momentos pelos quais passam as pessoas se devem a má sorte.	
14	Prefiro descobrir as coisas, ainda que para isso deva enfrentar alguns problemas.	
15	Se encontro problemas com uma tarefa, deixo-a de lado e vou fazer outra coisa.	
16	Quando faço planos para fazer algo, quase sempre faço o que foi planejado.	
17	Não gosto de mudanças repentinas em minha vida.	
18	Assumirei riscos se as oportunidades de êxito são de 50/50.	
19	Penso mais no presente e no passado que no futuro.	
20	Se tivesse uma boa idéia para ganhar dinheiro, estaria disposto a pedir um empréstimo que me permitisse realiza-la.	
21	Quando estou em um grupo, prefiro que a outra pessoa seja a líder.	
22	Geralmente a gente tem o que merece.	
23	Não gosto de adivinhar.	

24	É mais importante fazer bem o trabalho que tentar satisfazer os outros.	
25	Conseguirei o que quero da vida se as pessoas que tem controle sobre mim gostam de mim.	
26	As pessoas acham que faço muitas perguntas.	
27	Se há possibilidade de fracasso, prefiro não fazer.	
28	Me incomoda pessoas que não sejam pontuais.	
29	Antes de tomar uma decisão, prefiro ter claro todos os fatos, ainda que demore.	
30	Ao executar uma tarefa, raramente necessito ou quero ajuda.	
31	O êxito não chega se não estas no lugar apropriado, no momento exato.	
32	Prefiro ser bom em várias coisas, que muito bom em uma coisa.	
33	Prefiro trabalhar com uma pessoa que eu gosto, mesmo que não seja boa no trabalho, que com uma pessoa que não gosto e que é muito boa no trabalho.	
34	Conseguir êxito é resultado de muito trabalho, a sorte não tem nada a ver.	
35	Prefiro fazer as coisas do modo habitual, do que provar novas maneiras.	
36	Antes de tomar uma decisão importante, prefiro provar os prós e os contras rapidamente e não perder muito tempo pensando nisso.	
37	Prefiro trabalhar em tarefas como membro de uma equipe que assumir a responsabilidade sozinho.	
38	Preferiria aproveitar uma oportunidade que pudesse levar a coisas ainda melhores, a ter uma experiência que desfrutaria com toda segurança.	
39	Faço o que se espera de mim e sigo instruções.	
40	Para mim, conseguir o que quero tem pouco a ver com sorte.	
41	Prefiro organizar e planejar minha vida de modo que transcorra suavemente.	
42	Quando enfrento um desafio, penso mais nas conseqüências de êxito que nas de fracasso.	
43	Acredito que as coisas que me ocorrem são determinadas por outras pessoas.	
44	Posso fazer muitas coisas ao mesmo tempo.	
45	Para mim é difícil pedir favores à outras pessoas.	
46	Acordo cedo, durmo tarde e pulo as refeições para poder acabar tarefas especiais.	
47	Habitualmente é melhor aquilo que estamos acostumados do que o que nos parece desconhecido.	

48	A maioria das pessoas pensam que sou teimoso.	
49	Raramente os fracassos se devem a um mal juízo.	
50	As vezes tenho tantas idéias que não sei qual escolher.	
51	Consigo relaxar facilmente nas férias.	
52	Consigo o que quero porque trabalho muito e faço acontecer.	
53	Para mim é mais difícil adaptar-me as mudanças que manter-me na rotina.	
54	Gosto de começar novos projetos que podem ser arriscados.	



### Tabela de respostas do teste TEG<sup>3</sup>

Linha	Dados do questionário						Totais
<b>1</b>	46	37	28	19	10	1	
	A	A	A	A	A	A	
	D	D	D	D	D	D	
<b>2</b>	47	38	29	20	11	2	
	A	A	A	A	A	A	
	D	D	D	D	D	D	
<b>3</b>	48	39	30	21	12	3	
	A	A	A	A	A	A	
	D	D	D	D	D	D	
<b>4</b>	49	40	31	22	13	4	
	A	A	A	A	A	A	
	D	D	D	D	D	D	
<b>5</b>	50	41	32	23	14	5	
	A	A	A	A	A	A	
	D	D	D	D	D	D	
<b>6</b>	51	42	33	24	15	6	
	A	A	A	A	A	A	
	D	D	D	D	D	D	
<b>7</b>	52	43	34	25	16	7	
	A	A	A	A	A	A	
	D	D	D	D	D	D	
<b>8</b>	53	44	35	26	17	8	
	A	A	A	A	A	A	
	D	D	D	D	D	D	
<b>9</b>	54	45	36	27	18	9	
	A	A	A	A	A	A	
	D	D	D	D	D	D	

<sup>3</sup> elaborado pela Durham University Business School. agosto/1988.

### **Cálculo da Pontuação**

- 1) No quadro acima, anote 1 ponto para cada “D” assinalado nas casas sombreadas.
- 2) Do mesmo modo, anote 1 ponto para cada “A” assinalado nas casas não sombreadas.
- 3) Agora, some a pontuação total, por linha, e anote na coluna totais.
- 4) Agora passe seus pontos de cada linha da seguinte forma:  
  
Linha 1..... Linha 2..... Linha 3.....  
  
Linha 4..... Linha 5..... Linha 6.....  
  
Linha 7..... Linha 8..... Linha 9.....
- 5) Some os totais das linhas 1 e 6. Este resultado será a pontuação da seção 1.
- 6) A linha 3 dará a pontuação para a seção 2.
- 7) Some os pontos das linhas 5 e 8, para a seção 3.
- 8) Some os pontos das linhas 2 e 9, para a seção 4.
- 9) Some os pontos das linhas 4 e 7, para a seção 5.

## **Avaliação da pontuação**

Este teste identifica tendências gerais de características empreendedoras. Observe abaixo que, para cada grupo identificado, há uma relação de características comportamentais. Avalie seu score, diante da pontuação máxima e média, considerando características que você já apresenta e aquelas que você ainda pode desenvolver.

### **Seção 1: NECESSIDADE DE SUCESSO**

Pontuação máxima: 12 Pontuação média: 9

Sua pontuação: \_\_\_\_\_

Se tiver obtido uma boa pontuação nesta seção, pode ter muitas das seguintes características:

- ver adiante;
- auto-suficiência
- mais otimista que pessimista;
- orientação para as tarefas;
- orientação para os resultados;
- incansável e enérgico;
- confiança em si mesmo;
- persistência e determinação;
- dedicação para concluir uma tarefa.

### **Seção 2: NECESSIDADE DE AUTONOMIA/INDEPENDÊNCIA**

Pontuação máxima: 6 Pontuação média: 4

Sua pontuação: \_\_\_\_\_

A pessoa que obtiver uma pontuação alta nesta seção:

- realiza-se fazendo coisas pouco convencionais;
- prefere trabalhar sozinha;
- necessita fazer “suas coisas”;
- necessita expressar o que pensa;
- não gosta de receber ordens;
- gosta de tomar decisões;

- não se rende a pressão do grupo de trabalho;
- é determinada.

### **Seção 3: TENDÊNCIA CRIATIVA**

Pontuação máxima: 12    Pontuação média: 8

Sua pontuação: \_\_\_\_\_

Uma pontuação elevada nesta seção significa que a pessoa:

- é imaginativa;
- tem tendência de sonhar acordado;
- é versátil e curioso;
- tem muitas idéias;
- realiza-se com novos desafios;.
- realiza-se com a novidade e a mudança

### **Seção 4: ASSUMIR RISCOS**

Pontuação máxima: 12    Pontuação média: 8

Sua pontuação: \_\_\_\_\_

A pessoa que obtiver uma pontuação alta nesta seção, tende a:

- atuar com informações incompletas;
- valorizar com precisão suas próprias capacidades;
- ser ambicioso;
- fixar objetivos que são desafios mas que podem ser cumpridos.

### **Seção 5: IMPULSO E DETERMINAÇÃO**

Pontuação máxima: 12    Pontuação média: 8

Sua pontuação: \_\_\_\_\_

Uma pontuação alta nesta seção significa que a pessoa tende a:

- aproveitar as oportunidades;
- fazer e controlar seu próprio destino;
- ter confiança em si mesmo;
- mostrar uma determinação considerável.