

Competências Empreendedoras: um Estudo com os Gestores de Empresas Instaladas na Incubadora da Universidade do Vale do Itajaí

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
UNIVALI

Bianca Medeiros
bi_medeiros@gmail.com
UNIVALI

Kátia C. E. Lobo Borba
katia.borba@yahoo.com.br
UNIVALI

Priscila Amâncio de Brito Luiz
pri_brito@gmail.com
UNIVALI

José Carlos Terres
jcterres@terra.com.br
UNIVALI

Resumo: A estratégia empresarial apresenta inúmeros desafios como, por exemplo, as frequentes mudanças que ocorrem no ambiente de negócio. Contudo, para enfrentá-los e ainda prosperar, torna-se necessário que os gestores e proprietários contem com atributos que os destaquem frente à concorrência. Desta forma, as organizações precisam contar com dirigentes comprometidos, capazes de perceber oportunidades, ou seja, que tenham ou estejam dispostos a desenvolver suas competências. Neste sentido, este estudo teve como objetivo identificar quais as competências empreendedoras, conforme abordagem de Lenzi (2008), estão presentes nos gestores das empresas incubadas na incubadora da Universidade do Vale do Itajaí/SC. Caracteriza-se, em relação ao seu objetivo, como uma pesquisa de natureza descritiva. Pelos métodos de análise, a abordagem foi quantitativa. A população foi composta por sete empresas incubadas na Univali e os dados foram levantados com questionário de autopreenchimento composto por 30 questões objetivas subdivididas nos conjuntos de realização; planejamento e poder. Os resultados permitiram assinalar das cinco competências que compõem o conjunto realização destacou-se a busca de oportunidades e iniciativas com 23,68%. Para o conjunto planejamento das três que o constituem, sobressaiu-se o planejamento e monitoramento sistemáticos com 34,55% e só uma das duas para o conjunto poder: independência e autoconfiança com 51,61%.

Palavras Chave: Competências - Incubadoras - Gestores - Universidades -

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas enfrentam diversas dificuldades que estão relacionadas à falta de capital, desconhecimento do mercado, inexperiência, que resultam nas altas taxas de mortalidade empresarial identificadas por entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC.

Assim, umas das alternativas para reduzir a instabilidade de qualquer negócio durante sua instalação é o de se iniciar em uma incubadora de empresas. Segundo o SEBRAE (2011), estudos revelam que a taxa de mortalidade das empresas no Brasil é um fato preocupante, uma vez que apenas 42% chegarão a cinco anos de existência e que mais de 25% tinham fechado antes de completar o primeiro ano.

As incubadoras de empresas apresentam aos empreendedores a visão de que é possível produzir soluções alternativas e, muitas vezes, mais cabíveis às necessidades do mercado nacional, baseadas no conhecimento e no uso de tecnologia. Desta forma, com o intuito de tentar diminuir o índice de mortalidade precoce dessas entidades, as incubadoras tem como principal objetivo oferecer apoio, estratégia no que diz respeito a cursos de capacitação gerencial, operacional, assessorias, serviços administrativos, consultoria, entre outras, evitando a mortalidade das micro e pequenas empresas. Conforme o SEBRAE (2011), 98% das empresas existentes empregam 60% da população economicamente ativa e geram 42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 21% do Produto Interno Bruto (PIB).

Atualmente, as empresas vêm se reestruturando e repensando seus processos de trabalho interno, principalmente devido às pressões do mercado, provenientes dos consumidores, concorrentes, fornecedores, governos e, principalmente das variáveis do macro ambiente. Estas reestruturações objetivam o aumento da eficiência, com o intuito de melhor atuar nesse ambiente competitivo, garantido, desta forma a sobrevivência no mercado.

Neste processo, as organizações empreendedoras devem desenvolver a sua cultura intraempreendedora, enquanto os empreendedores devem desenvolver suas competências e lapidá-las amparadas na cultura organizacional (LENZI, 2008).

Diante deste contexto chegou-se à seguinte problemática de pesquisa: Quais são as competências empreendedoras desenvolvidas pelos gestores das empresas incubadas na incubadora da Universidade do Vale do Itajaí? Para responder a essa pergunta, o presente trabalho propõe como objetivo geral identificar as competências empreendedoras desenvolvidas pelos gestores das empresas incubadas na incubadora da Universidade do Vale do Itajaí. Para tanto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: investigar as competências empreendedoras segundo o modelo de Cooley (1990, 1991), validado por Lenzi (2008); tabular e analisar os dados obtidos.

Observa-se que existem muitos estudos sobre orientação empreendedora nas empresas, porém a maioria concentra-se principalmente em fatores organizacionais. Estudos como o que se propôs podem contribuir significativamente para as práticas gerenciais, buscando direcionar as ações que estimulem a presença do empreendedor como agente de inovação. Igualmente, os resultados alcançados e sua articulação com o referencial teórico permitirão planejar ações que contribuam para a área do empreendedorismo corporativo.

Após esta introdução, a estrutura do estudo compreende o aporte teórico necessário à compreensão dos itens a serem estudados, quais sejam, incubadoras de empresas e competências empreendedoras. Na seção seguinte, são relacionados os procedimentos metodológicos, seguidos da descrição e análise dos dados, onde se mostram os resultados

obtidos. Por último, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INCUBADORAS DE EMPRESAS

O sistema de incubação de empreendimentos teve início na metade do século XX nos países desenvolvidos. As primeiras políticas públicas de apoio aos parques tecnológicos e incubadoras de empresas, no Brasil, foram lançadas na década de 80. Elas podem ser: organizações acadêmicas, públicas ou sem fins lucrativos, híbridas, privadas, entre outras.

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec), surgida em 1987 no Brasil, passou a representar não só os interesses das incubadoras de empresas e dos parques tecnológicos, mas de todo e qualquer empreendimento que utilizasse o processo de incubação para gerar inovação no país. As incubadoras de empresas utilizam universidades ou instituições de investigação como fontes de conhecimento, de forma a disponibilizar oportunidades para seus incubados ampliarem o envolvimento em pesquisas acadêmicas e a utilização de seus resultados na geração de novos negócios e ampliação dos negócios existentes.

Segundo Andino et al. (2004, p. 25), “As incubadoras suportam empresas interessadas em desenvolver produtos ou serviços que contenham alguma inovação. Nessas empresas há uma tendência de apresentar uma maior orientação empreendedora que outros setores da economia”. Por sua vez Etzkowitz (2009) destaca a necessidade de criação de arranjos organizacionais para melhorar o processo inovador. O Quadro 1 descreve os tipos de apoio oferecido pelas incubadoras.

Quadro 1: Tipos de Apoio oferecido pelas Incubadoras

Tipo de Apoio	Descrição
Infraestrutura	Salas individuais e coletivas, laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reunião, recepção.
Assessoria	Gerencial, contábil, jurídica, apuração e controle de custo, gestão financeira, comercialização, exportação e assessoria para o desenvolvimento do negócio.
Qualificação	Treinamentos, cursos, assinaturas de revistas, jornais e publicações.
Rede de relacionamento	Contatos de nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas, fóruns.

Fonte: Adaptado de E-COMMERCE.ORG (2011).

Os estudos de empreendedorismo, conforme coloca Hashimoto (2009) têm se tornado cada vez mais importante devido ao significativo impacto que este fenômeno tem no desenvolvimento social e econômico. A concepção de novos negócios gerados por investimentos em economia local cria novos empregos, aumenta a competitividade e o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos adaptar-se com rapidez para a continuidade do seu desenvolvimento, trabalhando, desta forma, na busca continuada de competências, voltadas a satisfação das necessidades internas e externas. Segundo Zarifian (2001), para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. A maneira como o sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal resulta na expressão da mesma.

A competência comportamental, segundo Alves (2009), constitui a integração das competências psicológicas que abrangem sentimentos e emoções e a forma como se lida com elas, e das competências sociais, que são habilidades aprendidas desde a infância, as quais possibilitam o convívio social. Desta forma, as competências são parâmetros de desempenho

que podem maximizar comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da empresa possibilitando uma gestão com eficácia organizacional (CARBONE *et al.*, 2005).

Segundo Ruas (2000) estas competências individuais são colocadas a prova no dia a dia, através dos desafios de novos projetos e ações; dos percalços e de variáveis que cercam o cotidiano pessoal e profissional. Por sua vez, afirma Dutra (2001) que para as pessoas as competências são representadas por um conjunto sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes e que, traduzidas no desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, agrega valor a elas e às organizações.

Existem competências associadas às posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos da organização. Segundo Mamede e Moreira (2005), elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Le Boterf (2003), por sua vez, as consideram como tipo de características superiores que faz com que o indivíduo se destaque, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se manifestam na atitude. Complementa Schmitz (2012), que estes traços são influenciados pela sua educação tradicional e familiar, assim como pela sua experiência.

As competências empreendedoras para Antonello (2006) são um conjunto de habilidades e atitudes que viabilizam um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor tangíveis e intangíveis para sociedade. Nesta mesma linha de pensamento Lenzi (2008) e Lenzi *et al.* (2011) argumentam que são originadas por resultados constantes dos empreendedores corporativos. Lenzi (2008, p. 46) afirma que “assim como uma pessoa pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora”.

Schmitz (2012, p. 73), por sua vez, adotou como conceito de competência empreendedora “comportamento, habilidade e atitude de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções, que irão resultar em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização do indivíduo”.

Alguns autores tem se preocupado, dentro do tema competências empreendedoras, em criar tipologias que possibilitem a identificação por parte dos pesquisadores das competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Dentre eles, destaca-se o trabalho de Lenzi (2008), o qual aborda o trabalho desenvolvido por Cooley (1990, 1991). Neste estudo foram destacadas dez características de comportamento empreendedor, também chamadas de competências empreendedoras, agrupadas em 3 conjuntos conforme demonstra-se no Quadro 2.

Quadro 2: Competências empreendedoras

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	
Busca de oportunidades e iniciativas	
<ul style="list-style-type: none"> · faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; · age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; · aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos terrenos, local de trabalho ou assistência. 	
Correr riscos calculados	
<ul style="list-style-type: none"> · avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; · age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; · coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. 	
Exigência de qualidade e eficiência	
<ul style="list-style-type: none"> · encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; · age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; · desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados. 	
Persistência	
<ul style="list-style-type: none"> · age diante de um obstáculo; · age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; · assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos. 	
Comprometimento	
<ul style="list-style-type: none"> · faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; · colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; · esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo. 	
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO	
Busca de informações	
<ul style="list-style-type: none"> · dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; · investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; · consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. 	
Estabelecimento de metas	
<ul style="list-style-type: none"> · estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal; · define metas em longo prazo, claras e específicas; · estabelece metas em curto prazo, mensuráveis. 	
Planejamento e monitoramento sistemáticos	
<ul style="list-style-type: none"> · planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; · constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; · mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões. 	
CONJUNTO DE PODER	
Persuasão e rede de contatos	
<ul style="list-style-type: none"> · utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; · utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; · age para desenvolver e manter relações comerciais. 	
Independência e autoconfiança	
<ul style="list-style-type: none"> · busca autonomia em relação a normas e controles de outros; · mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; · expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. 	

Fonte: Lenzi (2008)

Este modelo atualmente é utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e também pelo Serviço de Apoio a Pequena Empresa (SEBRAE), para programas de capacitação dos empreendedores, como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC).

3 METODOLOGIA

Diante dos critérios adotados, o artigo pode ser conceituado como uma pesquisa quantitativa e de natureza aplicada, por buscar um aproveitamento prático do caso pesquisado (GOLDENBERG, 1999). Além disso, as características do estudo o posicionam como de objetivo descritivo e os procedimentos técnicos foram a pesquisa bibliográfica, estudo de caso

e o levantamento, ao interrogar de forma direta os indivíduos foco da análise (VERGARA, 1998).

A parte de descrição das competências foi adaptada do instrumento de pesquisa utilizado por Lenzi (2008). Trata-se de um questionário com 30 perguntas, a serem respondidas numa escala do tipo Likert de cinco pontos, que permite a identificação de dez competências, separadas em três conjuntos:

a) *realização*: este conjunto abrange cinco competências empreendedoras, busca de oportunidades e iniciativa (BOI), correr riscos calculados (CRC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER) e comprometimento (COM);

b) *planejamento*: composto por busca de informação (BDI), estabelecimento de metas (EDM), e planejamento e monitoramento sistemático (PMS); e,

c) *poder*: este conjunto envolve persuasão e rede de contatos (PRC), e independência e autoconfiança (IAC).

A partir destas competências, este artigo buscou identificar aquelas mais comuns aos gestores das empresas incubadas na Incubadora da Universidade do Vale do Itajaí – Campus I. Cabe ressaltar que a pesquisa foi de autoavaliação, diferentemente da encontrada em Lenzi (2008), na qual os empreendedores eram avaliados pelos seus pares. O número total de empresas incubadas na data da pesquisa (agosto 2013) era sete, das quais todas responderam o instrumento de pesquisa. O questionário foi aplicado *in loco* pelos pesquisadores. Nas respostas não houve dados faltantes.

4 RESULTADOS

4.1 OBJETO DE ESTUDO: EMPRESAS INCUBADAS NA UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

A atividade das incubadoras na Universidade do Vale do Itajaí iniciou em 2004 com a criação Movimento de Empreendedorismo Univali (MEU), culminando em 2010 com a criação do UNIINOVA, seu Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). O NIT foi implantado com o objetivo de difundir conceitos e criar uma cultura empreendedora de negócios e de propriedade intelectual na Univali.

Suas incubadoras apoiam projetos inovadores, transformando-os em oportunidades de negócios com perspectivas mercadológicas nacionais e internacionais, bem como projetos sociais com o acesso de propostas de economia solidária. O UNIINOVA permite o uso de instalações físicas, oferece suporte técnico-gerencial, além de oportunizar a troca de experiências nas várias etapas do plano de negócio até a colocação do projeto no mercado, e quando necessário, cuida dos direitos de propriedade dos negócios gerados. Dando continuidade à implantação de políticas visando à consolidação de atividades de inovação e empreendedorismo na instituição, foi implantado recentemente o Escritório de Projetos e Negócios, que visa mapear as competências institucionais e estreitar as relações entre a comunidade interna e externa.

O UNIINOVA possui também parcerias entre outras com o SEBRAE, buscando convênios para o auxílio Start UP, com ações como consultoria, qualificação, administrativa e contábil para o empreendedor, usando assim recursos para preparar as empresas incubadas para o mercado e conseqüentemente para seu sucesso.

A seleção para participar da incubação acontece através do lançamento de edital. O contrato de incubação tem duração de um ano, com possibilidade de renovação por mais um ano. Em agosto de 2013 a UNIINOVA abriga sete empresas incubadas em variados segmentos, que são:

- 1) Minha Casa mais Bonita: empresa virtual no comércio de móveis e artigos de decoração diferenciado.
- 2) Ipro Tecnologia: desenvolve aplicativos para dispositivos móveis.
- 3) Tree Tech Solutions: Desenvolvedora de softwares, sites e e-commerces. Além de atender a demandas específicas de clientes a empresa desenvolve produtos de software onde o ganho é através do licenciamento de uso.
- 4) Plasma Engenharia e Construção: voltada para construção sustentável visando à economia de energia, água e aproveitamento de lixo, no uso de material alternativo e reciclável;
- 5) Comercial Importadora Exportadora para MPE's: Faz o acompanhamento de empresas em todo o processo mercantil para comércio internacional, desde o contato com fornecedores até a venda ao consumidor final, lhes apresentando as melhores soluções para cada ocasião, ou seja, assessoria empresarial.
- 6) Sushi Maromba: Produção de Sushi

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Os dados inicialmente analisados foram àqueles relacionados às características pessoais dos entrevistados. Com o uso da estatística descritiva, os resultados apontaram que os pesquisados são em sua maioria mulheres, com um total de 4 casos (67%) contra 2 homens, que representaram 33% da base final. Com relação ao tempo de trabalho, pode-se constatar que 76% dos pesquisados tem no máximo 05 anos de empresa, sendo que deste percentual 42% tem até dois anos de serviços prestados. A idade média da amostra ficou em 23 anos.

Quanto às competências empreendedoras o primeiro conjunto avaliado refere-se à *realização*, que procura identificar ações de oportunidade e iniciativa (BOI), riscos calculados (CRC), qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER) e comprometimento (COM), conforme se se exhibe no Gráfico 1.

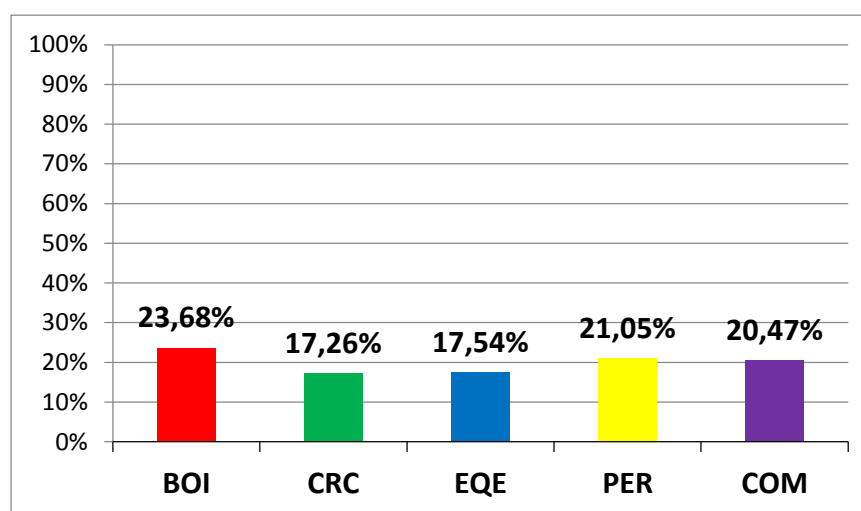


Gráfico 1: Conjunto realização

Pode-se observar que a busca de oportunidades e iniciativa (BOI) obteve o nível mais alto, ou seja, 23,68% em comparação as outras competências apresentadas nesse mesmo conjunto. Inere-se, desta forma, que, os proprietários das empresas estão atentos às oportunidades que o mercado oferece na procura de melhores resultados e dispostos a inovar na busca de novos métodos e processos que tragam resultados positivos.

O comprometimento (COM), por sua vez, com 20,47%, ficou em segundo lugar na colocação dos percentuais. Isto leva a concluir que os proprietários estão comprometidos nesse desafio, participando ativamente, elaborando tarefas necessárias para o total desempenho de suas funções. Para Meyer *et al.* (2010) os novos processos produtivos exigem que os gestores sejam mais participativos, autônomos, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometidos com os resultados da organização a que pertencem.

O índice de 21,05% foi atingido na competência empreendedora persistência (PER). Característica necessária ao empreendedor que assume a responsabilidade pelo negócio, mudando se necessário a estratégia para enfrentar os obstáculos do dia a dia, no entanto, não perdendo o foco de seu objetivo.

No que tange a exigência de qualidade e eficiência (EQE) pelo índice atingido de 17,24% percebeu-se que deve haver uma preocupação maior em oferecer produtos e serviços de qualidade e que satisfaçam e excedam as expectativas dos clientes.

Finalizando o conjunto de realização a competência empreendedora com menor percentual apresentado foi de 17,26%, verificado na competência correr riscos calculados (CRC), acredita que este resultado deve-se pelo pouco tempo que as empresas encontram-se incubadas. E, possivelmente ainda não conseguem, de forma clara, mensurar as possíveis perdas.

O Gráfico 2, por sua vez mostra os índices em relação ao conjunto de *planejamento*, o qual procura identificar as atitudes dos funcionários quanto à busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático.

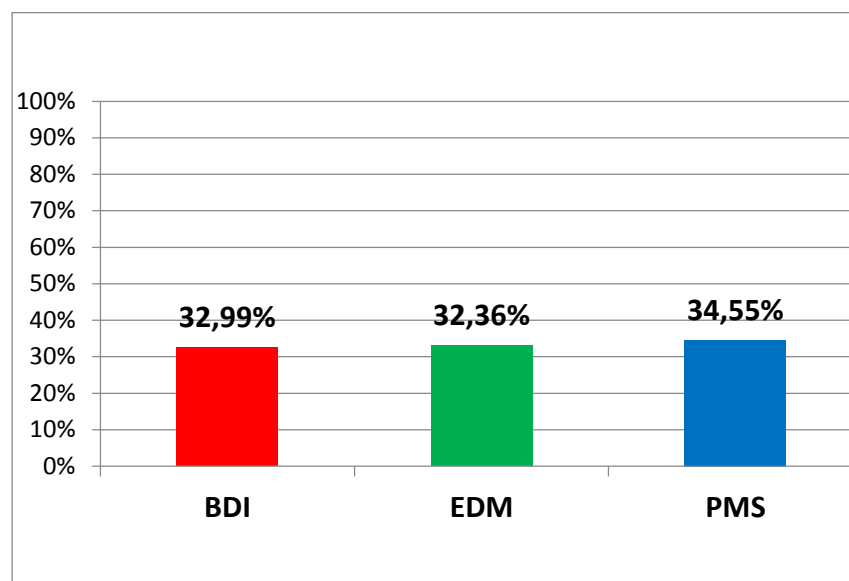


Gráfico 02: Conjunto de planejamento

Observa-se que os indicadores que mensuram o estabelecimento de metas foi o que obteve o menor percentual de respostas para sempre ou quase sempre, que foram assinaladas por 32,36% dos respondentes. Jones (1996) defende que para incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos, além da utilização das habilidades e dos conhecimentos técnicos dos indivíduos, é preciso adotar uma abordagem de trabalho em equipe. Corrobora com este pensamento Munhoz (2011), que argumenta ainda que as competências individuais quando empregadas no contexto organizacional são fontes de inovação, transferência de

conhecimento, mobilização de pessoas, aprendizado, além de agregarem valor econômico e social para uma organização, entre outros benefícios.

Os indicadores de busca de informação e planejamento e monitoramento sistemático, principais características dos gestores neste conjunto, obtiveram índices mais positivos com 32,99% e 34,55%, respectivamente.

Os resultados do conjunto de poder, última dimensão de competências empreendedoras, que analisa os índices sobre persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança, se apresenta no Gráfico 3.

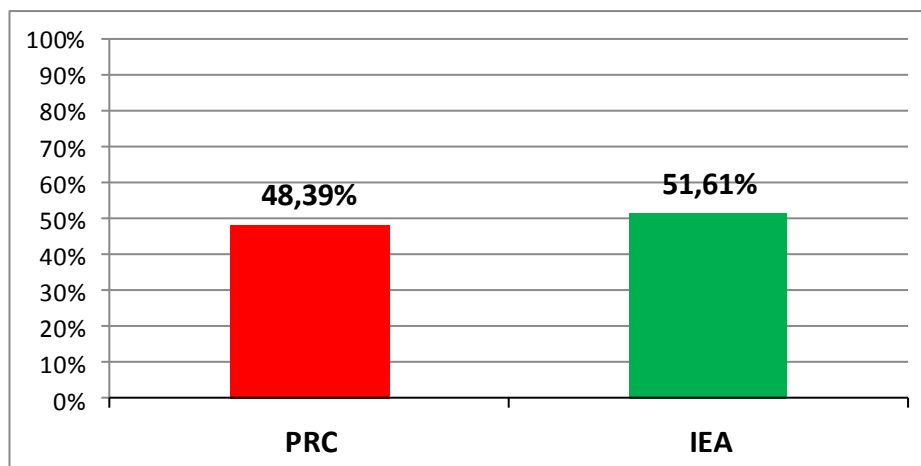


Gráfico 3: Conjunto de poder

Verifica-se que a independência e autoconfiança (IEA) atingiu o percentual de 51,61%. Acredita-se, desta forma que os proprietários confiam nas suas capacidades de realização, é satisfatório a segurança que possuem em suas decisões e perseveram em seus ponto de vista, mesmo diante de oposições.

A persuasão e rede de contatos (PRC) exibiu também um bom índice (48,39%) inferindo que as empresas possuem recursos necessários, mantém redes de contatos, desenvolvem o poder de negociação e utilizam estratégias que influenciam positivamente, possuem vários recursos, como: workshops, participam de palestras e feiras empresariais.

A gestão de competências assume papel fundamental na administração de uma organização, conforme coloca Le Boterf (2003), adequar-se a essa realidade considerando o perfil de seus colaboradores e suas aspirações pessoais permitem elevar a motivação e o comprometimento e, conseqüentemente, alcançar as metas organizacionais definidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar as competências empreendedoras percebe-se a sua importância para o aquecimento da economia. Conforme destaca Fleury (2002), o desenvolvimento de competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva. Assim, as discussões sobre o tema estão se tornando mais abrangentes com o intuito de atingir um número maior de empresas e profissionais. Em virtude disto, o presente artigo buscou identificar quais são as competências empreendedoras presentes nos gestores das empresas incubadas na incubadora da Universidade do Vale do Itajaí.

Os resultados permitiram assinalar das cinco competências que compõem o conjunto realização destacou-se a busca de oportunidades e iniciativas com 23,68%. Para o conjunto planejamento das três que o constituem, sobressaiu-se o planejamento e monitoramento

sistemáticos com 34,55% e só uma das duas para o conjunto poder: independência e autoconfiança com 51,61%.

Na visão de Hartman (2006), as características intraempreendedoras precisam estar presentes nos modelos de gestão estratégica, porque as empresas que adotam uma cultura intraempreendedora estão investindo no seu próprio sucesso perante o mercado de atuação. Nesta linha de pensamento, afirma Lenzi (2008, p. 37): “[...] as organizações empreendedoras devem desenvolver a sua cultura intraempreendedora, enquanto os empreendedores corporativos devem desenvolver suas competências e lapidá-las amparados na cultura organizacional”.

Os elevados graus de competitividade e de exigências nas demandas formam um cenário no qual o desenvolvimento das competências empreendedoras podem representar vantagens competitivas para empresas, em especial para aqueles que estão em fase de incubação. Estudos como o presente podem contribuir significativamente para as práticas gerenciais, buscando direcionar as ações que estimulem a presença do empreendedor como agente de inovação.

Para este trabalho, como foi programado seu desenvolvimento, não houve limitações. Entretanto, sugere-se dar prosseguimento a estudos desta natureza e relacioná-las com o desempenho financeiro, pois o papel do empreendedor é administrar as mudanças nos cenários e buscar novas estratégias competitivas através das competências empreendedoras. Ressalta-se também que o papel das equipes, dos funcionários e de toda a organização é um processo pelo qual, o conhecimento, a criatividade e a excelência individual são transformados em *expertise* e em diferencial competitivo para a empresa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L.** Competências individuais em organizações do conhecimento: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina. Dissertação, 2009 (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- ANDINO, B. F. A. et al.** Avaliação do processo de incubação de empresas em incubadoras de base tecnológica. In: Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, 2004.
- ANTONELLO, C. S. A.** A aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, 2006, p. 199-220.
- CARBONE, P. P.; et. al.** Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- COOLEY, L.** Entrepreneurship Training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.
- COOLEY, L.** Seminário para fundadores de empresa. Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.
- DUTRA, J. S.** Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- E-COMMERCE.ORG.** Tipos de apoio as incubadoras de empresas. Disponível em www.e-commerce.org.br/incubadoras.php. Acesso em: 10 ago. 2013.
- ETZKOWITZ, H.** Hélice tríplice: universidade-industria-governo: inovação com ação. Henry Etzkowitz – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- FLEURY, M. T. L.** As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- GOLDENBERG, M.** A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HARTMAN, A.** Avaliação da cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia. Dissertação, 2006, 228 f. (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Tecnológica do Paraná, 2006.

- HASHIMOTO, M.** Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre o clima interno e desempenho superior. 2009, 228 f. Tese (Doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2009.
- LE BOTERF, G.** Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3ª Edição. Porto Alegre: ArtMed, 2003.
- LENZI, F. C. et al.** Talentos inovadores na empresa. Curitiba: Ibpex, 2011.
- LENZI, F. C.** Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. 2008. 182 f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP, 2008.
- MAMEDE, M. I. de B. & MOREIRA, M. Z.** Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. . In: Anais do XXIV Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, 2005.
- RUAS, R. L.** Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: **FLEURY, M. T. L. & OLIVEIRA Jr. M. DE M.** (Org). Gestão Estratégia do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHMITZ, A. L. F.** Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças. 2012. 385 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- SEBRAE-SP.** 12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas. Disponível em www.sebrasp.com.br Acesso em 8 jul. 2013.
- VERGARA, S. C.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.
- ZARIFIAN, P.** Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.