

A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação

Fernando Gomes de Paiva Júnior (Núcleo MTN/PROPAD/UFPE) fernando.paivajr@gmail.com
José Roberto Ferreira Guerra (Núcleo MTN/PROPAD/UFPE) joserobertoguerra@yahoo.com.br
Marcos André farias de Oliveira (Núcleo MTN/PROPAD/UFPE) marcosdefarias@gmail.com
Valter Siqueira Alves (Núcleo MTN/PROPAD/UFPE) valtersa@hotmail.com

Resumo

O atual ambiente de negócios caracterizado pelo alto grau de mudança e incerteza tem exigido de dirigentes, sobretudo os de setores de alta tecnologia, um perfil proativo alinhado com competências empreendedoras. Contudo, os principais centros de produção de conhecimento têm estado orientados para um saber que contempla prioritariamente habilidades relacionadas a ferramentas de gestão que não possibilitam por si uma ação competente frente a esse cenário. Este estudo busca identificar, por meio de uma análise de conteúdo junto a empresas graduadas pelo sistema de incubação, a emergência de competências empreendedoras constitutivas das ações dos empreendedores. As competências de relacionamento se revelam prevalentes seguidas pelas administrativas e conceituais que manifestam destaques similares. Esse fato realça a necessidade das incubadoras proporcionarem condições para que os dirigentes das empresas desenvolvam saberes que dinamizem respostas efetivas às práticas de criação e desenvolvimento de seus negócios. Palavras-chave: Competência empreendedora; Empreendedorismo; Incubação de empresas.

1. Introdução

As micro e pequenas empresas enfrentam, durante sua trajetória, diversas dificuldades que estão relacionadas à falta de capital, desconhecimento do mercado, inexperiência, entre outras, 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.

Os desdobramentos desse problema, a exemplo do desemprego, baixos índices de desenvolvimento sócio-econômico e a produção de bens e serviços de baixo valor agregado, que remontam ao sistema de produção de matérias-primas no período colonial, parecem estar levando diversos atores políticos e sociais a buscarem soluções alternativas.

Nesse cenário, a incubação de empresas emerge como tecnologia social viável, onde os empresários dispõem de infra-estrutura e suporte técnico-gerencial. Isso, além de ser um ambiente de convergência entre o poder público, o mercado e centros de P&D como as universidades, e catalisarem a prática de redes e a formação de capital social, quer entre as próprias empresas, quer entre essas e os outros atores, essas incubadoras os auxiliam, assim, a desenvolverem suas potencialidades (cf. COLEMAN, 1988; PUTNAM, 2000; LIN, 2001; MELO NETO & FRÓES, 2002; ANPROTEC, 2006).

Reforça esta idéia o fato de que as incubadoras além de auxiliarem no surgimento, condução e fortalecimento de micro e pequenas empresas, reduzem em até 7% seu índice de mortalidade, contra 49,4% daquelas com até dois anos de existência, criadas sem esse apoio, como indicam dados da ANPROTEC (LAHORGUE, 2004) e do SEBRAE (2006).

Ainda assim, os principais centros de produção de conhecimento sobre empreendedorismo e micro e pequenas empresas – MPEs – têm estado orientados para habilidades relacionadas a ferramentas de gestão, o que não garante por si uma ação competente frente ao cenário atual, dito por alguns caótico, caracterizado por uma dinâmica que levou as empresas a adotarem novas tecnologias de gestão como *downsize*, *lean production*, *just in time*, entre outras, em busca de flexibilidade para adaptarem-se às novas situações de mercado.

A partir dessas mudanças, o empreendedor se depara com uma nova configuração organizacional que demanda competências diferenciadas para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio. Isto indica a exigência de conhecimentos além das ferramentas de gestão, assim como uma postura reflexiva, proativa e de adaptação assegurando seu êxito no mercado (SCHÖN, 1983; GIBB, 1999). Para Meddeb (2003) esses são os elementos - chave da empresa do terceiro milênio.

Tendo isto em vista, a compreensão por parte das incubadoras da necessidade de preparar empreendedores capazes de navegar no ambiente de mercado que se apresenta, ou naqueles que ainda não existem, pode ser decisiva para o sucesso dos empreendimentos numa perspectiva de longo prazo. A partir dessa reflexão, buscamos levantar a seguinte questão: *que competências empreendedoras emergem das ações de dirigentes de empresas graduadas pelo sistema de incubação de modo a alcançarem êxito no desenvolvimento de seus negócios?*

2. A noção de competências na perspectiva individual

O padrão de excelência atual exige um gestor renovado que se adapte às expectativas e às aspirações dos atores internos e externos da empresa. As inovações gerenciais evoluem a um ritmo exponencial tornando-se símbolo da modernização das práticas de gestão que caracterizam a organização flexível na qual as competências das pessoas são utilizadas de modo variado, amplo e complexo (MEDDEB, 2003).

A noção de competência não encontra consenso entre os autores. No senso comum, o termo designa aquelas pessoas qualificadas para algo, entretanto, essa consideração não é suficiente para atender à demanda do mercado por inovação e flexibilidade (FLEURY & FLEURY, 2004). Para Ruas (2005), o conceito de competência se contrapõe ao de qualificação, o qual se restringe, em geral, aos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de determinada função. Segundo ele, a noção de competência é mais abrangente na medida em que abriga a própria idéia de qualificação, significando a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente saberes e recursos em situação específica ao invés de gerar estoque de conhecimentos e habilidades, como no caso da qualificação. Nessa perspectiva a noção de competência implica em um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo elas complementares e não excludentes entre si, cuja articulação configurará num determinado contexto para a ação empreendedora (MEDDEB, 2003; RUAS, 2005).

Tendo isto em vista, não podemos deixar de esclarecer que há outros níveis de competências como o grupal, o organizacional e o societal que têm recebido recentemente a atenção de diversos autores, ainda que sob uma orientação das competências administrativas ou mesmo numa visão da firma baseada em recursos que não contemplam a complexidade da prática empreendedora (ver HAMEL & PRAHALAD, 1995; FLEURY & FLEURY, 2004; RUAS, 2005).

As competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor. Paiva Jr., Leão e Mello (2003) em pesquisa realizada junto a dirigentes com esse perfil situados no eixo Rio – São Paulo, inspirados nos estudos de Man e Lau (2000), apresentam sete tipos diferentes de competências empreendedoras que são detalhadas no Quadro 1 a seguir:

Dimensões da competência	Definições
Competência de Oportunidade	Ação de reconhecimento de uma oportunidade de negócios, seja esta uma nova atividade a ser desenvolvida pela empresa, uma nova maneira de inserção de produtos/serviços já existentes, ou mesmo uma nova empresa.
Competência de Relacionamento	O relacionamento em rede é reconhecido como uma ação fundamental para o desenvolvimento profissional. Ela demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos (RING & VAN DE VEN, 1994; BRUSH, GREENE & HART, 2002).
Competências conceituais	Indica que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização. Eles desenvolvem ações velozes e intuitivas. Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva, encontrando alternativas inovadoras.
Competências administrativas	Compreendida como a eficácia em buscar e alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos eficientemente. Este processo se desdobra nos mecanismos de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle (MAN & LAU, 2000).
Competências estratégicas	Relaciona-se às ações de escolha e implementação de estratégias organizacionais e constituem uma área importante do comportamento empreendedor. Refere-se tanto a visualização de panoramas de longo prazo como ao planejamento de objetivos e posicionamentos de médio prazo (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).
Competências de comprometimento	Estão relacionadas à manutenção da dedicação ao negócio, sobretudo em situações adversas. Isto pode ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Podem estar vinculadas a outras motivações como senso de responsabilidade e manutenção de crenças e valores pessoais.
Competências de equilíbrio trabalho/vida	As ações de manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional repercutem significativamente na organização e na vida dos dirigentes na medida em que se adota uma postura “ganha-ganha” onde uma não está em detrimento da outra.

Fonte: Baseado em Paiva Jr., Leão e Mello (2003)

Quadro 1 – Dimensões da competência empreendedora e suas definições

3. Trilha de investigação

Partimos da premissa de que a realidade é concebida por significados atribuídos pelo empreendedor o que nos colocou em acordo com o paradigma compreensivo da construção social da realidade. Durante o procedimento metodológico, atentamos para as várias construções e significações desse sujeito (BERGER & LUCKMANN, 2002). Isto posto, realizamos uma pesquisa qualitativa básica, cuja coleta de dados residiu na execução de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, realizada com dirigentes de duas empresas graduadas pelo sistema de incubação que atuam na Região Metropolitana do Recife.

A análise de conteúdo clássica contemplou o processo de transcrições dos relatos dos entrevistados, codificações dos conteúdos e interpretações de seus significados. Tal metodologia tem seu foco na investigação por meio da descrição objetiva, sistemática e quantitativa dos conteúdos manifestos num determinado relato (BAUER & GASKELL, 2002; DUARTE & BARROS, 2005). As entrevistas foram analisadas e codificadas de forma múltipla com base no mapa conceitual sugerido por Paiva Jr., Leão e Mello (2003), cuja versão contendo as competências emergentes das entrevistas está disposta no Quadro 2.

Cód. Dimensões da competência empreendedora	
10 Oportunidade	
101	Identificar lacunas de mercado não atendidas, por meio de relacionamentos, operações de negócios e mudanças ambientais.
102	Avaliar tendências e mudanças de mercado e da concorrência.
103	Desenvolver pesquisas de mercado e sistemas de inteligência de marketing para detectar oportunidades.
104	Identificar otimização de esforços com parceiros.
11 Relacionamento	
111	Construir e manter relacionamentos de confiança <i>stakeholders</i> .
1121	Utilizar-se das redes para adquirir e fortalecer as oportunidades e para obter recursos e capacidades.
1122	Jogar de forma “ganha-ganha” para fortalecer a imagem de credibilidade na rede.
1123	Recorrer a pessoas e grupos de referencia oriundos do cotidiano secular a favor da prática profissional.
12 Competências conceituais	
1211	Observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
1212	Analisar os caminhos alternativos e alcançar melhores soluções.
122	Diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.
1231	Avaliar situações duvidosas.
124	Demonstrar talento empreendedor.
126	Teorizar a prática cotidiana.
13 Competências administrativas	
131	Elaborar ordenadamente as ações futuras
1321	Distribuir os recursos de forma racional e criativa.
1322	Alcançar eficácia satisfatória com os recursos e capacidades disponíveis.
1324	Tomar decisões rápidas e criativas.
1331	Conduzir os colaboradores internos.
1332	Alinhar interesses funcionais antagônicos.
1333	Orquestrar a atuação dos parceiros conforme os objetivos estratégicos
1335	Descentralizar e monitorar responsabilidades para colaboradores capacitados.
134	Normatizar, estabelecer recompensas e sanções e monitorar os desvios de rumo.
1351	Transmitir mensagens curtas e informativas.
1352	Incrementar a imagem publicitária da empresa sem ônus financeiro.
1353	Alcançar receitas financeiras por meio da comercialização dos serviços.
1354	Avaliar os atributos do produto de forma eficiente.
14 Competências estratégicas	
1411	Ter compreensão de cenários ampla e de longo prazo.
1412	Estabelecer objetivos realísticos e viáveis.
1413	Predisposição para atuação empreendedora.
1421	Identificar e avaliar a posição competitiva da imagem de marca junto ao público-alvo.
1422	Saber adequar estratégias de posicionamento adequadas.
1424	Viabilizar posição vantajosa da empresa frente aos rivais.
1431	Gerar respostas estratégicas a mudanças ambientais e condições hostis de mercado.
1432	Capacidade de implementar ações programadas e não-programadas em função das metas.
1433	Usar táticas frente a clientes e concorrentes.
15 Competências de comprometimento	
1511	Manter o compromisso com o negócio mesmo em situações de crise.
1512	Manter o compromisso com objetivos de longo prazo mais que com os de curto prazo.
1513	Trabalhar arduamente pela empresa.
1522	Comprometer-se com os próprios interesses em termos de vida pessoal.
16 Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal	
161	Desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa.
162	Compreender a rotina das atividades de forma bem humorada e como sendo um jogo desafiante.

Fonte: Baseado em Paiva Jr., Leão e Mello (2003).

Quadro 2 – Mapa sintético de codificação das competências empreendedoras emergentes na pesquisa

O processo de codificação dos dados resultou de uma sessão de validação por meio de triangulação, onde cada um dos autores realizou isoladamente a codificação das entrevistas e posteriormente confrontaram os resultados obtidos. Conforme a orientação de Lincoln e Guba (1985) e Creswell (2002), buscamos a saturação de dados por intermédio de contínua reflexão, imprescindível para alcançarmos rigor epistemológico em relação aos dados indicativos e as impressões a respeito do fenômeno, reduzindo nosso viés interpretativo. Com isto, obtivemos as frequências das unidades de significado emergentes nas entrevistas e cujo conteúdo analisado será apresentado a seguir. Para melhor compreensão, dispomos um quadro com trechos representativos das competências empreendedoras em nosso apêndice.

4. Análise dos dados

Constatamos no levantamento empírico (Tabela 1) a emergência das unidades de significados representativas das competências empreendedoras constantes no estudo de Paiva Jr., Leão e Mello (2003). A *Competência de Relacionamento*, com mais de um quinto do total, demonstrou maior representatividade.

Código	Classificação	Freq.	%
10	Competências de Oportunidade	25	16,3
11	Competências de Relacionamento	33	21,5
12	Competências Conceituais	29	19,0
13	Competências Administrativas	29	19,0
14	Competências Estratégicas	25	16,3
15	Competências de Comprometimento	9	5,9
16	Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal	3	2,0
Total		153	100,0

Fonte: Pesquisa Direta, 2005.

Tabela 1 – Incidência das competências empreendedoras

A maior incidência do aspecto relacional no ambiente de negócios, seja no interior da organização ou entre esta e seus *stakeholders*, sugere a importância da criação e do fortalecimento de uma imagem de confiança junto a esses atores como forma de acesso a novos recursos e mercados para garantir o êxito e a sustentabilidade do negócio. Isso reforça a importância das incubadoras como ambiente catalisador das práticas de redes de negócios (MELO NETO & FRÓES, 2002; PAIVA JR., LEÃO & MELLO, 2003; LAHORGUE, 2004).

As *Competências Conceituais* e *Administrativas* aparecem com igual relevância no levantamento, com 19% cada. Isto indica o reconhecimento da importância das habilidades tanto de observar as oportunidades do ambiente e os aspectos internos da organização quanto de ser eficaz na alocação de talentos e recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Tendo isto em vista, raciocinar criativamente, inovar e ter vontade de aprender, características do comportamento empreendedor, refletem a prevalência do pensamento subjetivo, do saber ser e agir enfatizado por Fillion (2004), assim como da reflexão sobre as próprias práticas (SCHÖN, 1983), cujo olhar diferenciado permite ao empreendedor visualizar cenários futuros.

Da mesma forma, as *Competências Administrativas* emergem como ação viabilizadora do empreendimento por meio do processo organizativo, da liderança, do planejamento e do controle de atividades e recursos, cuja escassez é recorrente no mundo empresarial. Quando esses recursos não estão disponíveis na organização, os empreendedores articulam suas redes

de modo a captá-los. Corroborar para a efetividade desse processo, a liderança das equipes de trabalho ao promover o consenso entre seus membros e descentralizar a tomada de decisões por meio do *empowerment*. Isto tudo requer mecanismos de planejamento e controle que direcionem as ações e permitam correções de rumo para garantir a boa gestão dos recursos.

De modo análogo, as *Competências de Reconhecimento de Oportunidade e Estratégicas* emergiram da análise com percentuais também semelhantes (16,3%). Essas competências estão relacionadas à aptidão dos empreendedores em identificar cenários favoráveis e definir ações necessárias para transformá-los em situações benéficas ao seu negócio.

O processo de reconhecimento de oportunidades está associado à experiência vivenciada pelo dirigente e com a sinergia que este mantém com parceiros, reforçando a sua avaliação de espaços de mercado não atendidos. Isto sugere que um ambiente sinérgico possibilitador da formação de capital social como as incubadoras de empresas configura-se como espaço de vivência onde podem ser desenvolvidas essas competências.

As *Competências Estratégicas* estão ligadas ao planejamento estratégico e ao posicionamento do produto/negócio no mercado, consideradas como competências relevantes exercidas pelos empreendedores das empresas graduadas. Na busca do planejamento estratégico, ter uma visão abrangente do negócio, onde o todo se torna mais importante do que a soma das partes, diferentemente da maioria das organizações, onde há a tendência de se ver a organização com um conjunto de funções como produção, qualidade e marketing. A importância do posicionamento da empresa, ou do seu produto, no mercado está relacionada à adoção de práticas corretivas antecipatórias por meio da inovação que permitam a essa empresa ou produto não só manter-se no mercado, mas tornar-se competitivo.

Por fim, retomando a nossa tabela, evidenciamos que duas das competências empreendedoras relacionadas neste trabalho – a de *Comprometimento* e a de *Equilíbrio trabalho / vida pessoal* – tiveram os menores índices percentuais em relação ao número de citações. Entretanto, isto não implica que os empreendedores entrevistados não possuam essas competências e sim que estas foram consideradas as menos expressivas em relação ao total. Muito embora, o estudo realizado por Paiva Jr., Leão e Mello (2003), sugira que as competências referentes ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional impactam de forma decisiva na vida dos dirigentes e da organização. Os baixos índices dessas competências pode estar relacionado a vários aspectos como, por exemplo, a alta demanda por trabalho e o grau de maturidade da empresa.

5. Considerações finais

É comum observar em ambientes de conhecimento intensivo como universidades, centros de pesquisa e incubadoras, uma prevalência de práticas de formação predominantemente orientadas para o *saber fazer*, sobretudo nos programas educacionais voltados para a área de alta tecnologia na esfera da prática de gestão e do desenvolvimento de produtos e processos.

A competência empreendedora deve estar alinhada ao saber fazer, ao saber ser e ao saber relacionar-se (agir com o outro) de modo a tornar possível a reflexão sobre quais os rumos necessários para o novo dirigente orientar-se em meio a turbulências presentes no ambiente de negócios. Portanto, as incubadoras de empresas, principalmente as de base tecnológica, podem incrementar sua função estratégica no processo de formação do empreendedor ao proporcionarem condições para o desenvolvimento de suas competências.

O estímulo ao relacionamento dos incubados com outras empresas, com *stakeholders*, ou outros parceiros da incubadora pode incrementar a função estratégica desses ambientes de estímulo ao florescimento do empreendedorismo, ao viabilizar o intercâmbio de conhecimentos necessários à reprodução dos seus resultados. As metodologias inovadoras de

formação profissional que aperfeiçoam a sensibilidade, a vontade de aprender, a capacidade de visualizar problemas por ângulos diferentes e absorção de oportunidades também são práticas que dinamizam a capacidade empresarial sustentável dos potenciais empreendedores.

O fato de que se exige dos dirigentes e colaboradores capacidades estratégicas superiores aos conhecimentos sobre desenvolvimento de produtos e práticas de gestão torna necessária a vinculação da ação empresarial a uma postura que alinhe proatividade e adaptação com o objetivo de superar os riscos do mercado. Nesse sentido, o olhar baseado em competências empreendedoras parece ser mais adequado a uma efetividade na gestão de negócios, na medida em que contempla esses outros saberes.

6. Agradecimentos

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq pelo apoio concedido.

Referências

- ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (2006) – *Institucional*. O que é incubação? Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/anprotec.htm#4> Acesso em: 14 mar. 2006.
- BAUER, M. W. & GASKELL, G. (Eds.) (2002) – *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- BERGER, P. L. & LUCKMANN, T. (2002) – *A construção social da realidade*. 22. ed. Petrópolis: Vozes.
- BRUSH, C. G., GREENE, P. G. & HART, M. M. (2002) – Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n.1, p. 20-35, jan./mar.
- COLEMAN, J. S. (1988) – Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, v. 94, Supplement, p. 95-120.
- CRESWELL, J. W. (2002) – *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2. ed, Londres: Sage.
- DUARTE, J. & BARROS, A. (Org.) (2005) – *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas.
- FILION, Louis Jacques. (2004) *Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo*. Recife: IEL.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. (2004) – *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- GIBB, A. (1999) – Can we build 'effective' entrepreneurship through management development? *Journal of General Management*, v. 24, n. 4, pp. 1-22.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. (1995) – *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- LAHORGUE, M. A. (2004) – *Pólos, parques e incubadoras: instrumentos de desenvolvimento do século XXI*. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE.
- LIN, N. (2001) – *Social Capital: a theory of social structure & action*. Port Chester: Cambridge University Press.
- LINCOLN, Y. S. & GUBA, E. G. (1985) – *Naturalistic inquiry*. Londres: Sage.
- MAN, T. W. Y. & LAU, T. (2000) – Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Entrepreneurship Culture*, v. 8, n. 3.
- MEDDEB, B. (2003) – L'organisation du III millénaire: quelles compétences pour le manager. *Organizations & territories*, v. 12, n. 1, Hiver.
- MELO NETO, F. P. de & FROES, C. (2002) – *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (2000) – *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

PAIVA JR, F. G. de; LEÃO, A. de S. & MELLO, S. C. B. de. (2003) – Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais... Atibaia: ANPAD.

PUTNAM, R. (2000) – *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.

RING, P. S. & VAN DE VEN, A. H. (1994) – Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n.1, p. 90-118.

RUAS, R. (2005) - Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman.

SCHÖN, D. (1983) – *The reflexive practitioner*. Nova York: Basic Books.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006) – *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas*. Observatório SEBRAE, 1º semestre, 2005. Disponível em: <http://www.pe.sebrae.com.br:8080/notitia/download/boletimestatistico.pdf> Acesso em: 25 jan. 2006.

Apêndice – Trechos representativos das competências empreendedoras.

Cód.	Entrevistado/citação(fita.pg)/Trecho representativo de cada código	Freq.
101	1/1.4: [...] Dei uma olhada e tal, e disse: Segurança, legal, vou para lá.	9
102	1/1.6: Ah, isso pode ser feito em Pernambuco.	7
103	1/ 2.7: A oportunidade [...] Algumas caem do céu; outras, você cria.	1
104	1/2.10: [...] Muitas vezes você está preparado, mas não enxerga. Você precisa de um parceiro.	8
111	1/3.8: [...] Quem faz as pessoas são as empresas. As empresas são as pessoas.	9
1121	2/1.4: Só tem verba se for com a gente junto.	8
1122	1/3.2: Eu estou projetando um carro. Posso [...] oferecê-lo com o seu banco. Isso é uma maneira de você vender mais bancos.	12
1123	1/1.12: Conversei com ele e três professores na expectativa que algum quisesse trabalhar comigo.	4
1211	1/1.6: O cara novo não enxerga certas coisas que os mais velhos. É vantagem que o velho tem.	2
1212	2/1.1: [...] Ele é desenvolvido pensando muito mais em como colocar ele dentro dos nossos serviços, do que como colocar ele no mercado pra serem vendidos[...].	8
122	1/3.28: A gente faz de uma maneira diferente.	8
1231	1/2.6: [...] Você precisa ter fluxo de caixa para poder manter o projeto[...].	1
124	1/2.3: [...] Eu não nasci para negócio. Eu estou adaptado. Vou me adaptando.	2
126	1/2.1: Aprendi que a gente precisa fazer o nome.	8
131	2/1.6: [...] eu acho que planejamento estratégico é mais que isso.	5
1321	1/2.7: [...] Primeiro você tem que saber o que quer, onde quer chegar. Depois, vai atrás dos meios.	6
1322	1/1.1: [...]A nossa administração é a da mãe que ganha salário mínimo e tem 5 filhos para criar.	4
1324	1/2.6: [...] Definido, você vai fazer aquilo, você vai precisar desse investimento [...].	1
1331	2/1.6: [...] Você tem que entender, tem que apoiar o cara, tem que segurar, mas não tolher [...].	2
1332	2/1.6: [...] Quando você é empreendedor não é muito político. Você é mais de realização [...].	1
1333	1/2.6: [...] Dividir, delegar responsabilidade é importante [...].	2
1335	1/2.6: [...] Então, você estrutura: projeto, quem é o responsável?	2
134	1/2.6: [...] Toda semana reunião, quem está atrasado e por que? [...].	1
1351	1/2.4: Tenho que apresentar as vantagens do negócio. Senão como despertar seu interesse?	1
1352	1/1.21: [...] Não tenho dinheiro para bancar o marketing, eu falo onde resolvem me ouvir [...].	1
1353	1/1.15: Como a gente tem um serviço diferenciado, que não é baseado só na ferramenta [...]	1
1354	1/3.10: [...] Eu tenho uma experiência tal que eu tenho um olho clínico que surpreende [...]	2
1411	1/1.2: [...] A gente tem uma cultura, uma visão lateral boa [...].	5
1412	2/1.8: [...] eu tenho outra geração de controladores que eu venho desenvolvendo há três anos [...]	3
1413	1/1.6: Ah, isso pode ser feito em Pernambuco[...].	2
1421	1/2.1: E a gente tem trabalhado nisso, na questão da imagem [...]	10
1422	1/1.22: [...] Eu quero um sócio que goste do dinheiro, porque se ele ganha, eu ganho [...].	1
1424	1/2.2: [...] A gente queria fazer um produto tanto para Windows quanto para Linux.	1
1431	2/1.8: [...] É muito mais difícil vender hoje. Então, se eu vivesse só disso já tinha fechado [...].	1
1432	2/1.2: [...] a maioria delas tem muita idéia na cabeça, mas não tem a capacidade da realização.	1
1433	1/1.14: [...] A gente teve que se enquadrar, ou seja, não podia brigar com ele [...]	1

1511	2/1.3: [...] A gente passou uma crise muito séria [...] tive que largar tudo e ir pra área financeira[...]	3
1512	2/1.3: [...] O projeto de rastreamento que a gente ta implantando, é um projeto de longo prazo.	1
1513	2/1.1: [...] Houve dias de trabalhar dia de domingo, trabalhar à noite, todo pessoal mesmo [...].	2
1522	1/2.3: [...] A minha família precisa se divertir. Eu me divirto com o trabalho. Ela, só com dinheiro.	3
161	1/2.13: Eu adoro nadar no mar [...] vou cedinho, 10 horas estou aqui [no trabalho].	1
162	1/2.7: [...] Gosto do que eu faço [...]. Eu gosto. O meu tesão é isso aqui.	2