

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

**A RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E EMPREENDEDORISMO EM**  
**EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

São Leopoldo  
2005

Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

**A RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E EMPREENDEDORISMO EM  
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada à Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Administração

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Claudia Cristina  
Bitencourt

São Leopoldo

2005

## DEDICATÓRIA

Ao Giovane, meu amor e maior incentivador nesta caminhada de crescimento pessoal e profissional, força nos momentos de desânimo e alegria nas horas de vitória.

Ao Leonardo e ao Eduardo, frutos deste amor, pela inspiração.

Aos meus pais, Sergio e Miriam, pelo apoio que sempre deram para que eu conseguisse chegar até aqui.

Meus agradecimentos:

- A minha orientadora, Prof. Dra. Claudia Cristina Bitencourt, por proporcionar momentos de crescimento e demonstrar seu apoio desde o início do curso;
- Aos professores que fizeram a diferença na minha formação, acreditando no meu potencial e atuando como verdadeiros mestres;
- Ao administrador da UNITEC, que acolheu prontamente meu projeto, apoiando-me na seleção das empresas e na coleta de informações;
- Às empresas que participaram do estudo, pela prontidão e atenção dispensada, cujos diretores e colaboradores disponibilizaram parte do seu tempo para a realização das entrevistas;
- E, finalmente, a todos os familiares e amigos que foram apoio nas dificuldades e compreensão na ausência, transformando estes momentos em oportunidades especiais de crescimento.

## **RESUMO**

Este estudo buscou analisar as competências individuais dos empreendedores e organizacionais de empresas de base tecnológica da incubadora UNITEC, em São Leopoldo/RS, identificando como se processa a articulação entre elas e qual é o impacto nas práticas organizacionais. Uma das alternativas para minimizar o efeito negativo do alto índice de mortalidade de empresas no primeiro ano é o estudo do empreendedorismo, como forma de propiciar desenvolvimento econômico, através da geração de empregos, bem como a atenção à gestão das competências, com vistas a identificar as competências empreendedoras que precisam ser trabalhadas e articuladas para estimular a inovação e possibilitar o desenvolvimento da tecnologia, garantindo a sobrevivência da organização de base tecnológica. Foram analisadas três empresas incubadas, com no mínimo quatro anos de atuação, sendo entrevistados em cada uma delas os empreendedores e um colaborador, além do administrador da incubadora, totalizando dez pessoas. A análise dos dados obtidos indica a necessidade das empresas preocuparem-se com o aspecto gerencial, já que o desenvolvimento da tecnologia está sendo seu foco principal. Além disso, percebe-se que a consolidação das competências dos empreendedores em organizacionais é uma consequência natural nestas empresas, gerando impacto na equipe de colaboradores e no mercado, interferindo na maneira como os clientes internos e externos enxergam a empresa.

Palavras-chave: empreendedorismo, incubadora tecnológica, gestão de competências.

## ***ABSTRACT***

*This study aims to analyze entrepreneurs' individual competencies and technology-based company organizational competencies at UNITEC - an incubator in São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brazil – identifying how the articulation among them is processed and the impact it has on organizational practices. One of the alternatives seeking to minimize the negative effect of companies' high death rate in their first year of life is the study of entrepreneurship as a way to favor economic development through the generation of jobs as well as through the attention to the management of competencies aiming at identifying entrepreneurial competencies that have to be worked on and articulated to encourage innovation and make technological development possible, guaranteeing the survival of technologically-based organizations. Three incubated companies, all in operation for 4 years or more, have been analyzed; the entrepreneurs, one collaborator and the incubator administrator have been interviewed in each one of them, totaling ten people. The analysis of the data obtained points out the need of companies to be concerned with the managerial aspect, whereas technological development has been its main focus. Moreover, one can realize that entrepreneurs' consolidation in organizational competencies is a natural consequence in these companies, generating an impact on the collaborators' team and on the market, interfering in the way internal and external clients see the company.*

*Key words: entrepreneurship, technological incubator, competency management*

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1. Definição do Problema .....	14
1.2. Objetivos.....	16
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3. Justificativa.....	17
1.4. Delimitação do Estudo .....	18
<b>2 EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>20</b>
2.1 Mitos sobre o Empreendedorismo .....	32
2.2 O Processo Empreendedor .....	36
<b>3 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA</b> .....	<b>38</b>
3.1 Ciclo de Vida de Empresas Tecnológicas .....	39
3.2 Caracterização do Empreendedor Tecnológico.....	43
<b>4 COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>
4.1 Competências Organizacionais.....	46
4.2 Competências Individuais.....	52
<b>5 O CONTEXTO DAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS E A RELAÇÃO COM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>57</b>
5.1 A Relação entre Empreendedorismo e Gestão de Competências em Incubadoras Tecnológicas.....	59
<b>6 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>62</b>
6.1 Estudo de Caso .....	62
6.1.1 Critérios de Seleção das Empresas e dos Entrevistados.....	63
6.1.2 Coleta de Dados .....	64
6.1.3 Análise dos Dados.....	68

<b>7</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>70</b>
7.1	A UNITEC – Unidade de Desenvolvimento Tecnológico da Unisinos.....	70
7.2	As Empresas Participantes do Estudo.....	72
7.2.1	A Empresa Alfa.....	73
7.2.2	A Empresa Beta.....	93
7.2.3	A Empresa Gama.....	112
7.2.4	Aspectos relevantes abordados pelo administrador da incubadora em relação às empresas entrevistadas.....	133
7.2.5	Quadro-resumo das competências individuais dos empreendedores e organizacionais das empresas estudadas.....	135
<b>8</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>137</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>144</b>
	<b>ANEXO A</b> .....	<b>149</b>
	<b>ANEXO B</b> .....	<b>152</b>
	<b>ANEXO C</b> .....	<b>154</b>



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - O Processo Empreendedor	37
Figura 2 - As Etapas de Crescimento das Empresas	40
Figura 3 - Hierarquia das Competências	49
Figura 4 - Tipos de Ciclo de Vida das Competências	51
Figura 5 - Relação entre Gestão de Competências e Empreendedorismo em Empresas de Base Tecnológica	61

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1	-	Taxa de Mortalidade de Empresas por Região e Brasil (2000-2002) (%)	14
Quadro 2	-	Evolução Histórica das Teorias Administrativas	21
Quadro 3	-	Conteúdo e Habilidades do Empreendedor	25
Quadro 4	-	Atitudes e Comportamentos de Empreendedores e de Administradores I	26
Quadro 5	-	Atitudes e Comportamentos de Empreendedores e de Administradores II	27
Quadro 6	-	Comparação entre <i>Competency</i> e <i>Competence</i>	52
Quadro 7	-	Principais Aspectos Abordados no Conceito Competência	55
Quadro 8	-	Caracterização dos Entrevistados	66
Quadro 9	-	Caracterização das Empresas Entrevistadas	72
Quadro 10	-	Quadro-Resumo das Competências Individuais dos Empreendedores e Organizacionais das Empresas Estudadas	135

# 1 INTRODUÇÃO

A administração de empresas tem sido muito estudada ao longo dos anos, na busca constante de um “modelo de gestão” que permita à empresa sobreviver em um mercado competitivo e alavancar seu crescimento. O sucesso das empresas tem sido mensurado, dentre outros aspectos, através da capacidade de entender a necessidade dos clientes, focando na sua satisfação (ULRICH & LAKE, 1990). Nesse sentido, a preocupação com a gestão de competências, buscando o comprometimento e dedicação dos funcionários (cliente interno), tornou-se um tema de grande relevância e muito interesse nos últimos anos, surgindo inúmeros estudos que abordam o tema, tentando buscar “fórmulas e regras” que traduzam uma melhor forma de compreender e gerir pessoas. Além disso, a consolidação de competências possibilita o desenvolvimento de diferencial competitivo, garantindo vantagens para conquistar e fidelizar o cliente externo.

Porém, cada empresa, tem um histórico, uma cultura, uma missão, tornando o estudo das competências cada vez mais complexo e relevante. Os gestores precisam fazer escolhas estratégicas, sendo que uma delas é a definição de uma agenda de competências que permita a inserção competitiva da empresa, desenvolvendo não só a capacitação tecnológica, mas competências organizacionais e individuais (COUTINHO e BOMTEMPO, 2004).

No caso das empresas brasileiras, na sua maior parte pequenas e médias organizações, o estudo torna-se, ainda, mais instigante tendo em vista as peculiaridades próprias dessas

organizações que muito se distanciam das grandes corporações e dos conceitos e exemplos tradicionais disseminados pela literatura, como é o caso da noção de *core competence*. Além destas peculiaridades, é necessário analisar o perfil dos empreendedores que, normalmente, imprimem suas características individuais na formação e desenvolvimento da empresa.

Com o passar do tempo, o empreendedorismo ganhou mais espaço devido à importância que as pequenas e micro empresas representam na economia, fazendo com que haja a necessidade de os governos, principalmente em países emergentes, promoverem mecanismos de apoio para estímulo aos empreendedores, porque é com este desenvolvimento e esta aculturação, que será possível aumentar a taxa de criação de empresas, diminuindo o risco do país estar na estagnação econômica. Outra forma de fomentar o espírito empreendedor podem ser as incubadoras que, com seu objetivo de apoiar as empresas incubadas, oferecem suporte administrativo e atalhos para o acesso a órgãos de financiamento governamentais.

As incubadoras têm a finalidade de atuarem desde a concepção inicial da idéia, auxiliando no diagnóstico da viabilidade econômica até a consolidação da empresa no mercado, estimulando o empreendedorismo, a inovação e a tecnologia e, por consequência, o desenvolvimento regional e estadual. Elas oportunizam a geração de novas empresas a fim de movimentar a economia e aumentar o capital circulante. Dentro de um ambiente preparado para o desenvolvimento de projetos de base tecnológica e criação de novos produtos ou serviços, os empreendedores dispõem de infra-estrutura física mínima, programa de apoio à gestão do negócio e visão de mercado, gerando novas empresas que, após deixarem a incubadora, estejam aptas a se manter no mercado de forma sustentada. No ambiente de

empresas instaladas em incubadoras tecnológicas, falar sobre liderança de mercado é algo muito distante da sua realidade, ainda mais quando considerado que elas surgem de um “sonho” ou baseadas em um perfil empreendedor. E, principalmente, porque o desafio empreendedor é a sobrevivência e não a liderança em um segmento, diferentemente do conceito de *core competence*, ou seja, conjunto de habilidades e tecnologias que são responsáveis pela atuação da organização e pelo desenvolvimento de uma vantagem competitiva baseada na especialização.

Neste contexto, o estudo é desenvolvido de forma a apresentar neste capítulo o problema de pesquisa, as justificativas para sua realização e os objetivos do trabalho. O capítulo 2 aborda o tema empreendedorismo, trazendo conceitos pertinentes sobre o assunto, e contextualizando o perfil do empreendedor. O capítulo 3 dedica-se à abordagem sobre empresas de base tecnológica, apresentando os aspectos relevantes a serem considerados para a análise deste segmento e características dos empreendedores deste tipo de empresa. No capítulo 4, é apresentada a revisão bibliográfica sobre gestão de competências, enfocando os conceitos de competências individual e organizacional. O capítulo 5 apresenta uma contextualização das incubadoras tecnológicas, bem como a relação entre os temas empreendedorismo e gestão de competências. O método e a discussão dos resultados são abordados nos capítulos 6 e 7, respectivamente e as conclusões do estudo e bibliografia utilizada encontram-se no capítulo 8 e 9. Os roteiros de entrevista utilizados para coleta de dados encontram-se nos Anexos.

### 1.1. Definição do Problema

Apesar do grande desejo de iniciar um negócio, as estatísticas apontam para uma realidade pessimista. Segundo dados divulgados pelo Sebrae, em 2004, a taxa de mortalidade das empresas durante o primeiro ano de funcionamento é elevada. Isto pode ser observado no quadro 1.

Estes dados permitem uma reflexão sobre os motivos que levam a este elevado índice de mortalidade. Pode-se citar a alta competitividade entre as empresas e a dificuldade para conseguir apoio financeiro, dentre outras. Além disso, surgem questionamentos quanto à capacitação, atitudes e habilidades dos empreendedores que estão à frente das empresas, pois conhecer tecnicamente o negócio não elimina as dificuldades para gerenciá-lo. Parece ser necessário cercar-se de colaboradores que completem suas competências, consolidando-as em competências organizacionais.

Quadro 1 – Taxa de Mortalidade de Empresas por Região e Brasil (2000 – 2002) (%)

Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,6	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Sebrae (2004)

Políticos e tomadores de decisões têm diagnosticado um problema: uma pequena fatia de mercado de empresas jovens sobreviverá; a maioria não conseguirá crescer (BJERKE & HULTMAN, 2003). O crescimento das empresas depende de três fatores: o empreendedor, a cultura organizacional e a estratégia adotada. As atitudes positivas dos empreendedores no desenvolvimento do negócio oferecem grande probabilidade de crescimento. Entretanto, empreendedores que são forçados a iniciar um negócio devido ao desemprego têm pouca chance de crescimento. Porém, deve-se ter em mente que as atitudes positivas não garantem a sobrevivência da organização, apenas são consideradas um aspecto que pode facilitá-la. Quanto à cultura, pode-se dizer que jovens e pequenas empresas tendem a crescer mais rapidamente que as grandes. Porém, o tipo de empresa, segundo o enfoque legal, oferece diferentes possibilidades de crescimento, ou seja, uma S.A. tende a se desenvolver mais rápido do que outros tipos de empresas. Do ponto de vista estratégico, pesquisas indicam que empresas com maior crescimento são focadas em um mercado específico. Outro aspecto estratégico importante é que o rápido crescimento está associado ao recrutamento externo de gerentes e à tomada de decisões por gerentes não proprietários (STOREY, 1994). Como esta pesquisa foi realizada em um ambiente diferente da realidade brasileira, cabe questionar se estes resultados também são aplicáveis no mercado nacional: será que empreendedores estimulados a iniciarem um negócio por estarem desempregados, realmente, têm poucas chances de crescimento? Além disso, outro questionamento importante refere-se à tendência de pequenas e jovens empresas crescerem mais rapidamente que as grandes, bem como a tendência das S.A. se desenvolverem mais rapidamente. Quanto ao aspecto estratégico, cabe questionar se as empresas focadas em um mercado específico e se a gestão realizada por gerentes não proprietários facilitam a alavancagem do negócio.

Motivada pelo índice de mortalidade das empresas de pequeno porte e pelo intuito de buscar seu crescimento, estudando alternativas para melhor aproveitar as competências individuais, pretende-se identificar as competências dos empreendedores (um dos fatores que interferem no desenvolvimento da organização) de empresas de base tecnológica e analisar como acontece sua articulação com as estratégias e práticas organizacionais. Portanto, define-se como questão de pesquisa: através da identificação das competências dos empreendedores de empresas de base tecnológica, há relação entre as competências individuais e organizacionais e como elas são incorporadas na organização?

## **1.2. Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as competências individuais dos empreendedores e organizacionais de empresas de base tecnológica da incubadora UNITEC, em São Leopoldo/RS, identificando como se processa a articulação entre elas.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

a. Identificar as competências dos empreendedores de empresas de base tecnológica da incubadora UNITEC;

b. Analisar como acontece a articulação das competências individuais dos empreendedores com as competências organizacionais e sua relação com a criação e sustentação das vantagens competitivas da empresa, no sentido de buscar a sobrevivência e não, ainda, a liderança de mercado;



c. Analisar a importância da incubadora para o desenvolvimento de competências e formação gerencial.

### **1.3. Justificativa**

Frente à realidade apresentada anteriormente, apontando o elevado índice de mortalidade de empresas no primeiro ano de criação, faz-se necessário identificar as competências empreendedoras que precisam ser trabalhadas e articuladas para estimular a inovação e possibilitar o desenvolvimento da tecnologia, garantindo a sobrevivência da organização de base tecnológica. Além disso, a articulação destas competências individuais pode ser um dos fatores que suportam a consolidação de uma possível vantagem competitiva da organização, já que é muito difícil que os competidores consigam imitá-las (QUINN, 1992).

O empreendedorismo tem sido um dos grandes responsáveis pela criação de empregos e crescimento econômico. Nos Estados Unidos, estudos mostram que 90% dos novos empregos são originados em pequenas empresas (FRIAR & MEYER, 2003). No Brasil, as pequenas empresas formadas pelos empreendedores são, também, uma das principais fontes de empregabilidade no país. Diante disto, o estudo deste tema se torna bastante relevante no intuito de favorecer o desenvolvimento social e econômico da nação. À medida que mais empresas sobrevivem, há a geração de um maior número de empregos e o aumento do poder econômico da população, bem como a promoção do setor tecnológico, com lançamentos de produtos inovadores.

Porém, não basta estudar apenas as características dos empreendedores, estimulando o seu desenvolvimento, pois a dificuldade do mercado competitivo e os inúmeros cursos profissionalizantes disponíveis fazem com que o diferencial das empresas esteja na articulação das competências de seus colaboradores. Pretende-se estudar as competências dos empreendedores de empresas de base tecnológica que tenham, no mínimo, quatro anos de atuação no mercado, identificando a forma como estas competências são desenvolvidas, além de saber se e como são incorporadas pela organização.

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

Na maioria das organizações, o perfil das competências gerenciais é definido a partir da identificação das competências organizacionais da empresa. Neste estudo, o enfoque é oposto: como é o empreendedor que inicia o negócio, é ele quem influencia as características da empresa, havendo, geralmente, uma sintonia muito grande entre as competências individuais e organizacionais. “Não se pode dissociar o empreendedor da empresa que criou. Ambos fazem parte do mesmo conjunto e devem ser percebidos de forma holística: a empresa tem a cara do dono” (DOLABELA, 1999, p.44).

A pesquisa pretende analisar as competências individuais dos empreendedores, bem como as competências organizacionais de suas empresas. Parte-se do pressuposto que as competências organizacionais são derivadas da mobilização das competências individuais do empreendedor que iniciou o negócio. Porém, saber que existe uma relação entre as competências dos empreendedores e as organizacionais não basta; o importante é saber como

estas relações se estabelecem, podendo, assim, começar a entender o porquê da sobrevivência de apenas algumas empresas.

## 2 EMPREENDEDORISMO

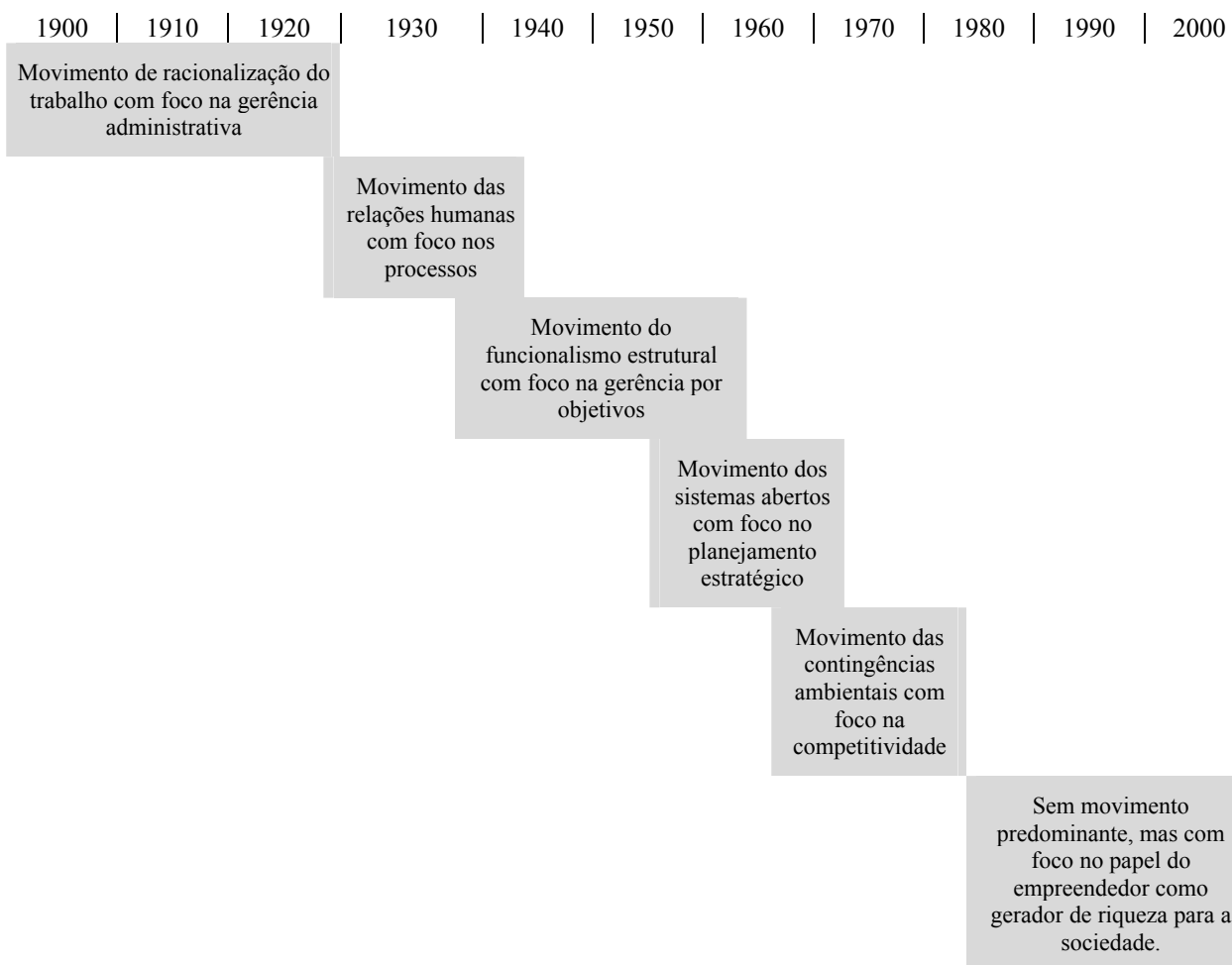
O papel do empreendedor é fundamental para a sociedade. Porém, com o avanço tecnológico e com a sofisticação da economia e dos meios de produção com o objetivo de formalizar conhecimentos, a competição forçou os empresários a adotarem posturas e estratégias diferentes, havendo a necessidade de um maior número de empreendedores com uma visão diferenciada de como estabelecer e consolidar negócios (DORNELAS, 2001). O quadro 2 apresenta a evolução histórica das teorias administrativas, mostrando a tendência ao empreendedorismo, devido à evolução dos contextos sócio-políticos, culturais e tecnológicos.

Uma das primeiras utilizações do termo empreendedor foi feita por Say (1827, p. 295, *apud* RAUPP & BEUREN, 2004), caracterizando seu perfil comportamental e técnico: “um empreendedor, para ser bem sucedido, deve ter julgamento, perseverança e conhecimento do mundo, assim como negócio”. Ele apresenta a visão de que o empreendedor é alguém que inova e é agente de mudanças.

Schumpeter (1985) defende que o empreendedor é fundamental para o desenvolvimento da economia, tem a função de reformar ou revolucionar o padrão de produção, explorando uma invenção ou uma oportunidade tecnológica para produzir um novo bem ou melhorar um já existente, descobrindo novas fontes de suprimento de materiais e organizando uma nova indústria. É ele quem inicia a mudança econômica através da criação

de novos produtos e mercados, “educando” os consumidores pelo desejo por coisas novas ou diferentes daquelas já consumidas, bem como gera novas vagas de trabalho.

Quadro 2 – Evolução Histórica das Teorias Administrativas



Fonte: adaptado de Dornelas (2001, p. 21)

O conceito geral de empreendedor é apresentado por Filion (1991, p. 64): “*alguém que concebe, desenvolve e realiza visões*”. Tem uma forma de atuação pró-ativa, já que identifica oportunidades que deverá aproveitar e, conseqüentemente, aprender.

Dolabela (1999, p.43) define empreendedorismo como “um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”. Para o autor, ser empreendedor é ter valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para o risco, com a capacidade de inovar, perseverar e conviver com a incerteza. Ou seja, não basta o acúmulo de conhecimentos técnicos. Sahlman (2005) defende que empreendedores não precisam, necessariamente, iniciar o seu próprio negócio. Muitas vezes, estão engajados em grandes organizações e se caracterizam pelo desejo de identificar novas oportunidades, recusando-se a gerenciar somente o que as empresas já possuem. A falta de gestores empreendedores pode colocar a empresa em grande risco, devido à chegada contínua de novas tecnologias e à concorrência acirrada.

Para Drucker (1986), o empreendedorismo está ligado ao comportamento, cujas bases são o conceito e a teoria, não a intuição. O empreendedor busca sempre a mudança, reagindo a ela e explorando-a como oportunidade. Utiliza seu conhecimento teórico e prático para promover mudanças na empresa, desenvolvendo sua competência de gestão. Além de inovar em produto, Drucker enfatiza que a inovação existe em todas as outras áreas, tanto em processo, quanto em gestão.

Já a ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) e o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em seu glossário, conceituam empreendedorismo como uma competência ligada à criatividade, persistência, liderança, iniciativa e habilidade para conduzir situações e utilizar recursos, possibilitando a inserção no mercado de trabalho e

garantindo a sobrevivência na sociedade competitiva. O empreendedor tem um papel social e econômico fundamental, visto que é um indivíduo capaz de agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão sistêmica, com o objetivo de inovar, criar o seu negócio e gerar novos empregos.

Identificar as características de um empreendedor de sucesso é uma das questões mais exploradas nos estudos sobre empreendedorismo. Segundo a literatura, as principais características são a iniciativa, a organização ou reorganização de condições sociais e econômicas para realizar os projetos e a aceitação do risco e do fracasso. Além destas, Dolabela (1999) cita:

- ❖ a existência de um “modelo”, alguém que o influencie;
- ❖ a necessidade de trabalhar sozinho, já que o processo visionário é individual;
- ❖ a capacidade de dedicar-se intensamente ao trabalho, concentrando os esforços no alcance de resultados;
- ❖ a facilidade em fixar metas e alcançá-las;
- ❖ a forte intuição, acreditando no que faz;
- ❖ a facilidade para obter *feedback* sobre seu desempenho e utilizar as informações para aprimoramento;
- ❖ a capacidade de manter *networks* que são utilizadas como suporte para seus objetivos; porém, considera a rede de relações internas (sócios, colaboradores), mais importante que a externa;
- ❖ o conhecimento do ramo em que atua;

- ❖ a facilidade de transformar pensamentos em ações;
- ❖ a capacidade de influenciar as pessoas com as quais convive, acreditando que provocará mudanças nos ambientes onde atua.

Mintzberg *et al* (2000) apresentaram resultados de estudos que Collins e Moore publicaram em 1970, realizados com 150 empreendedores acompanhados desde a infância (através da educação formal e informal) até o momento que iniciaram seu negócio. O que ficou evidente foram características de pessoas duras e pragmáticas, que tiveram, desde a infância, grandes necessidades de realização e independência. Além disso, na maioria dos casos, buscavam a consolidação dos negócios em momentos de crise.

Quanto aos empreendedores brasileiros, Dornelas (2001, p. 31) apresenta algumas características pessoais importantes, além dos atributos de um administrador, que somadas a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma empresa através de uma idéia que gera uma inovação:

- ❖ são visionários e sabem tomar decisões;
- ❖ conseguem explorar ao máximo as oportunidades;
- ❖ são indivíduos que fazem a diferença, por serem determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- ❖ são independentes e constroem seu próprio destino;
- ❖ são líderes e formadores de equipes, bem relacionados e organizados;



- ❖ planejam, possuem conhecimento, assumem riscos e criam valor para a sociedade.

Porém, apresentar uma lista de competências e características dos empreendedores não basta para que se entenda o porquê da sobrevivência ou falência de empresas jovens. Faz-se necessário compreender como acontece a consolidação destas competências na organização e de que forma elas refletem na sua atuação junto aos clientes externo e interno.

Referindo-se às habilidades, Dolabela (1999) apresenta, no quadro 3, as características necessárias ao empreendedor conforme a classificação do conhecimento, ou seja, do conteúdo. Percebe-se a necessidade de uma preparação completa, com habilidades técnicas para o negócio, bem como habilidades relacionais aliadas à percepção de oportunidades e à tolerância ao risco.

Quadro 3 – Conteúdo e Habilidades do Empreendedor

<b>Conteúdo</b>	<b>Habilidades Individuais Requeridas</b>
Know-why (motivações, atitudes, valores)	Autoconfiança, motivação para realizar, perseverança, vontade do risco
Know-how (habilidades)	Habilidades técnicas
Know-who (relações)	Habilidades para networking
Know-when (oportunidade)	Experiência e intuição
Know-what (negócio)	Percepção de oportunidades

Fonte: Dolabela, 1999, p. 117.

Em estudo realizado por Stevenson & Gumpert (1985), os autores comparam atitudes e pensamentos de empreendedores e de administradores com base em pressupostos comportamentais. Os resultados encontrados por eles podem ser observados no quadro 4 e ratificam as percepções anteriores à pesquisa: os empreendedores são indivíduos inovadores, flexíveis, dinâmicos, com facilidade para assumir riscos e orientados para o crescimento; já os administradores são mais conservadores e estão preocupados em multiplicar recursos e reduzir riscos.

Quadro 4 – Atitudes e Comportamentos de Empreendedores e de Administradores I

<b>Aspecto Analisado</b>	<b>Cultura Empreendedora</b>	<b>Cultura Administrativa</b>
<b>Orientação Estratégica</b>	Orientada para a percepção de oportunidades (depende da tecnologia, poder econômico, valores sociais, regras e políticas vigentes).	Orientada para o controle de recursos, através de um planejamento.
<b>Atitude em relação ao aproveitamento de oportunidades</b>	Revolucionária, com curta duração. Aproveita velhas idéias para gerar novos e melhores produtos.	Evolucionária, com longa duração. Vêem a necessidade de mudar como falha no planejamento.
<b>Atitude em relação aos recursos</b>	Permite determinar o nível mais apropriado de investimento para cada tarefa, alocando e empregando recursos conforme a prioridade. Comprometimento gradual de recursos devido à variação das necessidades sociais.	Etapa única, com total comprometimento com a decisão.
<b>Controle de recursos</b>	Financiamentos	Recursos próprios ou financiamentos.
<b>Estrutura gerencial</b>	Plana, com múltiplas redes informais.	Hierárquica

Fonte: adaptado de Stevenson & Gumpert (1985)

Outro quadro comparativo é apresentado por Hisrish (1998, *apud* Dornelas, 2001), abordando temas relevantes referentes às características pessoais de administradores e gerentes tradicionais – quadro 5.

Quadro 5 – Atitudes e Comportamentos de Empreendedores e de Administradores II

<b>Temas</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Gerentes Tradicionais</b>
<b>Motivação principal</b>	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro	Promoção e outras recompensas tradicionais (secretária, status, poder)
<b>Referência de tempo</b>	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio	Curto prazo, gerenciando orçamentos e com horizonte de planejamento anual
<b>Atividade</b>	Envolve-se diretamente	Delega e supervisiona
<b>Status</b>	Não se preocupa com status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa
<b>Visão do risco</b>	Assume riscos calculados	Cauteloso
<b>Falhas e erros</b>	Aprende com erros e falhas	Tenta evitar erros e surpresas
<b>Decisões</b>	Segue sua intuição para tomar decisões	Geralmente, concorda com os superiores
<b>A quem serve</b>	A si próprio e aos clientes	Aos outros (superiores)
<b>Histórico familiar</b>	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio	Membros da família trabalharam em grandes empresas
<b>Relacionamento com outras pessoas</b>	Transações e acordos são a base do relacionamento	Hierárquico

Fonte: adaptado de Dornelas (2001, p. 36)

Apesar dos resultados obtidos por Stevenson & Gumpert, em 1985, parecerem mais amplos, ou seja, mais genéricos, as idéias apresentadas por Dornelas (2001) confirmam os

fatos diagnosticados anteriormente, sendo convergentes e comprobatórias. Essas características têm relevância para a análise do comportamento dos empreendedores de empresas de base tecnológica, visto que suas atitudes realmente influenciam no desenvolvimento das empresas que iniciam.

Em contraposição às características positivas abordadas na literatura, Vries (1985) estuda o comportamento de oito empreendedores de um grupo de indústrias dos Estados Unidos e do Canadá e obtém como resultado a identificação de algumas características negativas presentes na cultura empreendedora. A primeira característica é a necessidade de controlar, ou seja, a ausência de fluidez gerencial. Os empreendedores encontram dificuldades para mudar de papel dentro da organização, ora superior, ora subordinado. Normalmente, não se submetem à autoridade e não conseguem aceitar regras organizacionais, a menos que sejam impostas por eles. Essa característica também é apontada por Mintzberg *et al* (2000).

Como consequência da primeira característica, há a sensação de desconfiança que prejudica a organização, pois acaba com a confiança e a satisfação dos colaboradores, diminuindo a produtividade. Outro aspecto observado por Vries (1985) foi o desejo por aplauso; alguns empreendedores precisam mostrar aos outros o quanto significam, que não podem ser ignorados. A manifestação deste desejo é o interesse em mostrar “monumentos”: grande produção, escritórios imponentes ou produto com significado simbólico. O último ponto observado é a dificuldade para controlar os impulsos e a ansiedade. A personalidade das pessoas é determinada pelo modo como equilibram sua visão de mundo e a reação frente às situações. Apesar dos comportamentos serem diferentes, as pessoas utilizam-se de defesas para auxiliar nas negociações diárias; os relacionamentos são resultados dos tipos de defesas

empregadas. Muitos empreendedores não conseguem gerenciar adequadamente estas defesas, dificultando o controle dos impulsos.

De outra parte, o autor destaca algumas qualidades do empreendedor, defendendo que ele tem o seu modo único de lidar com a pressão diária. Neste sentido, a fronteira entre criatividade e comportamento excêntrico é sutil, bem como o comportamento “normal” e irracional. Esta mistura de criatividade e irracionalidade é a marca das contribuições positivas dos empreendedores.

Ainda, Argyris (1986) afirma que a capacidade de relacionar-se bem com todos não é sempre uma vantagem. Apesar de uma das características do empreendedor ser a boa comunicação, ou habilidade para *networking*, este fator pode causar danos para a organização se não usada de forma crítica. O autor conceitua este fato como incompetência hábil, ou seja, os gestores normalmente usam comportamentos rotineiros (habilidade) para produzir aquilo que eles não planejam (incompetência), agindo de forma automática, sem questionar o que faz e por que faz, simplesmente por acreditar que aquilo é o certo. Isto pode ser visto quando gestores discutem de forma aparentemente sincera e direta, mas não se percebe como estas habilidades serão institucionalizadas. Então, não basta ter a capacidade para comunicar-se e estabelecer redes de contatos; é preciso entender que o mais importante para a organização é avaliar qual a melhor atitude a ser tomada, mesmo que ela possa parecer “antipática”. A questão não é manter as relações, mas buscar a sobrevivência da empresa através da análise crítica das diversas opções de decisões a serem tomadas. Quando o comportamento hábil (espontaneidade e respostas automáticas) muda de significado, ou seja, é encarado como a forma de evitar conflitos nas reuniões e não como forma de contestar idéias na busca de

melhores soluções, ele cria efeitos desastrosos na organização, evitando a resolução de importantes temas relacionados ao desenvolvimento da estratégia. Então, além de comunicadores hábeis, os empreendedores devem ter a habilidade de perceber os problemas reais, trabalhando para a redução de rotinas defensivas.

Muitos estudos têm mostrado que os empreendedores trocam de emprego mais facilmente, exercendo diferentes funções em áreas diferentes. Este fato aponta para uma possibilidade: a carreira do empreendedor é composta por um conjunto de experiências que permite uma amplitude de conhecimento nas áreas que considera necessárias para iniciar o seu negócio, podendo exercer diferentes funções. Para entender o perfil de cada empreendedor, pode-se analisar as diferenças entre as funções ocupadas anteriormente, que refletirão no seu comportamento.

O conceito que será utilizado neste estudo foi apresentado por Kuratko & Hodgetts (1998), e diz que o empreendedorismo é a habilidade para criar e construir visões, ou seja, aplicar energia para iniciar e desenvolver um negócio ou organização. Esta visão exige disposição para calcular riscos, tanto pessoais como financeiros, e então, tomar todas as atitudes possíveis para reduzir as chances de falhar. Também inclui a habilidade em construir uma equipe empreendedora para complementar as competências e talentos do empreendedor, além de ter o senso de perceber oportunidade onde os demais vêem caos, contradição e confusão. Por fim, é necessário ter conhecimento para encontrar, organizar e controlar recursos, geralmente de terceiros.

Várias idéias e conceitos sobre empreendedorismo e comportamento empreendedor foram apresentados, bem como uma diferenciação em relação à forma de agir dos administradores. Porém, ainda existe uma discussão que se torna necessária para diferenciar gestores, líderes e empreendedores.

Apesar destas três funções estarem bastante interligadas, é importante conhecer o significado e as conseqüências de cada uma com o objetivo de entender o enfoque básico e aproveitar seus benefícios (BJERKE & HULTMAN, 2003):

a. Gestor: é uma ocupação. Gerentes precisam de habilidades técnicas para serem capazes de administrar o negócio ou parte dele. Relacionam-se com a empresa e com o ambiente. São julgados, pela empresa, pelo trabalho que realizam.

b. Líder: é um papel, fundamentado nas expectativas. Líderes precisam de habilidades sociais para motivar os outros para o trabalho. Relacionam-se com as pessoas. Seus comportamentos e resultados são julgados por seus seguidores.

c. Empreendedor: dirige mudanças. Neste sentido, empreendedores precisam de habilidades mentais. Apesar de haver a possibilidade de analisar o empreendedorismo em termos técnicos (gestão) e/ou sociais (liderança), este comportamento tem sido encarado como um estilo de vida.

Esta distinção entre gestor, líder e empreendedor é importante porque, tradicionalmente, empreendedorismo está relacionado à boa gestão. Porém, nos dias atuais,

acredita-se que a combinação entre liderança e empreendedorismo é mais adequada, principalmente na criação de novos negócios. Isto não quer dizer que a empresa não necessita de bom gerenciamento para sobreviver, mas que na fase inicial do negócio, é mais importante a informalidade do que planejamentos formais, organização e controle (BJERKE & HULTMAN, 2003). Concluindo, nas diferentes fases de desenvolvimento da empresa<sup>1</sup>, diferentes combinações de gerenciamento, liderança e empreendedorismo são necessárias.

Como subsídio para a análise dos empreendedores, além do papel que ele exerce na empresa, torna-se relevante conhecer as diversas idéias equivocadas que surgiram sobre o empreendedorismo. Por isso, abordar os mitos criados em torno do assunto é mais um item importante a ser debatido.

## **2.1 Mitos sobre o Empreendedorismo**

Ao longo dos anos, muitos mitos foram criados sobre o empreendedorismo, fruto, principalmente, da lacuna que há entre os estudos nesta área. Kuratko & Hodgetts (1998) apontam alguns mitos e justificam onde estão as falhas, com o objetivo de dissipar o surgimento de novas idéias equivocadas:

---

<sup>1</sup> As etapas de desenvolvimento da empresa são tratadas no capítulo 3.



- ❖ Empreendedores são fazedores, não pensadores: apesar dos empreendedores partirem, normalmente, para a ação, eles são pensadores. São pessoas, geralmente, metódicas que planejam suas ações cuidadosamente. A ênfase, hoje, na elaboração de planos de negócios claros e completos reflete a que característica de pensador é tão importante como a parte operacional do empreendedor.
  
- ❖ Empreendedores não podem ser formados: a idéia de que as características empreendedoras não podem ser aprendidas ou ensinadas, ou seja, o empreendedor precisa nascer com este talento, tem prevalecido ao longo do tempo. Este traço de empreendedor inclui agressividade, iniciativa, direção, disposição em assumir riscos, habilidade analítica e habilidade nas relações humanas. Hoje, porém, o reconhecimento do empreendedorismo como disciplina mostra de, como em todas as áreas, há modelos, processos e estudos de caso que podem ser estudados para facilitar a formação nesta área.
  
- ❖ Empreendedores são sempre inventores: a idéia que o empreendedor é um inventor é resultado de uma visão mal-entendida. Apesar de muitos inventores serem empreendedores, inúmeros empreendedores dedicam-se à inovação. Um exemplo que pode ser citado é o caso de Ray Kroc, que não inventou o *fast-food*, mas suas idéias inovadoras fizeram do McDonald's o maior negócio de *fast-food* do mundo. O entendimento do empreendedorismo, hoje, abrange mais do que a invenção; requer a compreensão do comportamento inovador como princípio empreendedor.

- ❖ Empreendedores são acadêmica e socialmente deslocados: esta idéia equivocada é resultado de alguns empreendedores terem iniciados seus negócios depois de abandonarem os estudos ou um emprego. Historicamente, organizações educacionais e sociais não reconhecem os empreendedores, por isso eles as abandonam como desajustados em grandes corporações. Hoje, porém, esta visão tem mudado e o empreendedor é encarado como um profissional.
  
- ❖ Empreendedores devem ajustar seu perfil: muitos livros e artigos têm apresentado listas de características do empreendedor de sucesso. Porém, estas listas não são completas, pois são baseadas em estudos de casos, sendo muito complicado definir um comportamento empreendedor padrão. O ambiente, os riscos e os efeitos da interação do empreendedor gera diferentes tipos de perfil. Os estudos atuais têm fornecido *insights* precisos acerca da variedade de perfis de sucesso através do entendimento e análise individual de empreendedores.
  
- ❖ Empreendedores só precisam de dinheiro: ter dinheiro não é garantia contra falhas. Falhas justificadas pela falta de recursos financeiros são indicadores de incompetência gerencial, falhas no entendimento financeiro, investimento e planejamento incorretos. Muitos empreendedores de sucesso têm lucro mesmo com falta de dinheiro até estabilizar seu negócio. Para estes empreendedores, dinheiro é um recurso, mas não o único.

- ❖ Empreendedores só precisam de sorte: os empreendedores parecem ser melhor preparados para aproveitar e perceber uma oportunidade, quando para as demais pessoas, isto parece sorte. O que parece ser sorte, na realidade é preparação, determinação, anseio, conhecimento e inovação.
  
- ❖ Empreendedores procuram sucesso, mas experimentam altas taxas de falhas: é verdade que muitos empreendedores falham bastante antes de obterem sucesso. Porém, estas falhas são subsídio para a aprendizagem. É, muitas vezes, a partir das falhas que surgem novas oportunidades. Um exemplo clássico é o caso do Post-it da 3M, que não tinha sido aprovado primeiramente por ter uma cola que não era suficiente para seu objetivo. Além disso, a estatística sobre as taxas de falhas empreendedoras pode estar equivocada ao longo dos anos. Uma pesquisa de Bruce Kirchoff, citada por Kuratko & Hodgetts (1998), mostrou que dos 814.000 negócios iniciados em 1977, mais de 50% ainda sobreviveram, tanto com os primeiros donos como com novos. Ainda, 28% das empresas fecharam voluntariamente e, apenas, 18% realmente fracassou.
  
- ❖ Empreendedores suportam riscos extremos, ou seja, são jogadores: a concepção do risco é uma das principais características do empreendedor. Porém, a visão de que os empreendedores assumem mais risco é distorcida, pois seu trabalho é analisar oportunidades, optando por riscos moderados e calculados. A grande maioria dos empreendedores de sucesso trabalha através de planejamento e preparação para minimizar os riscos envolvidos no negócio, com o objetivo de buscar o controle do destino de empreendimento.

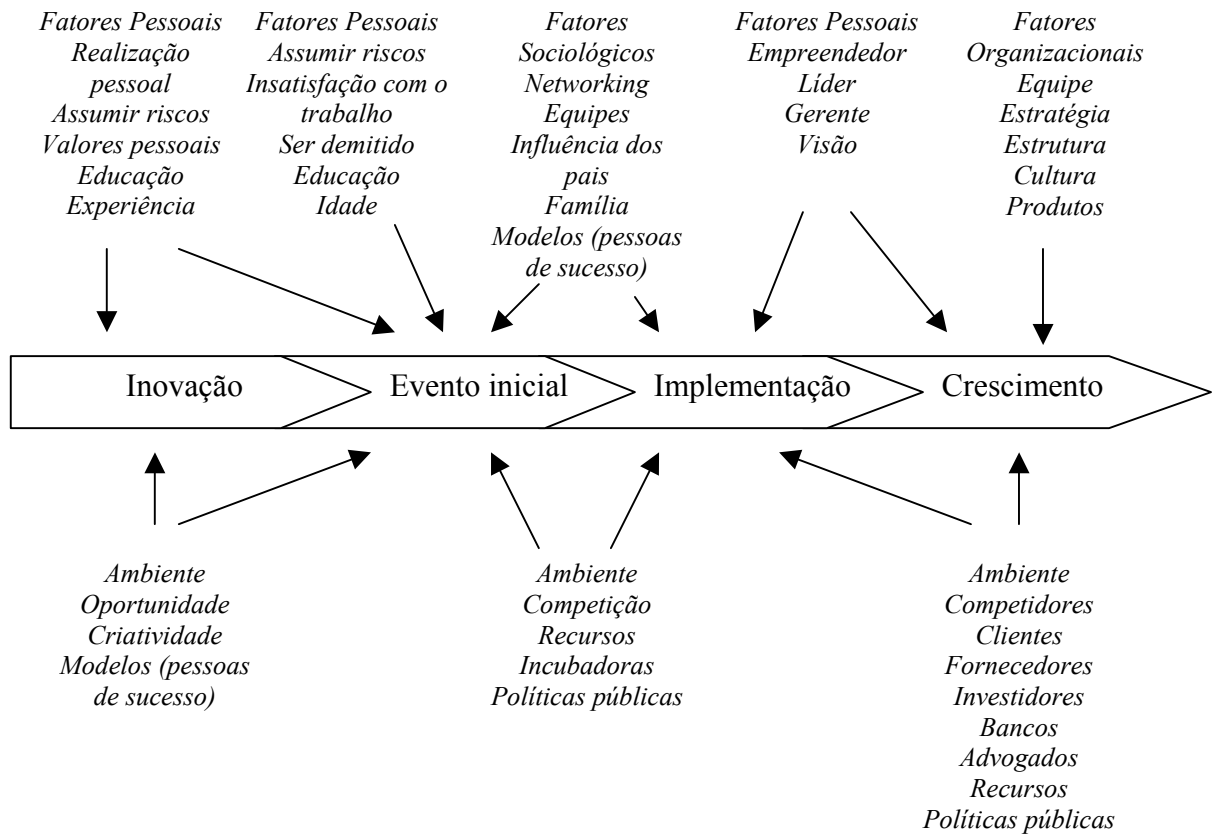
A partir destes mitos, pode-se iniciar a análise do comportamento dos empreendedores, com o objetivo de estudar criticamente esta área que está em expansão.

## **2.2 O Processo Empreendedor**

Empreender não é um conjunto de atividades isoladas; é um processo através do qual o indivíduo planeja, implementa e controla suas atividades. Além disso, há elementos que afetam cada evento no processo empreendedor (KURATKO & HODGETTS, 1998). Segundo Dornelas (2001), a decisão de tornar-se empreendedor pode acontecer, aparentemente, por acaso, mas isso é um equívoco. Na realidade, fatores externos, ambientais e sociais, aptidões pessoais e outros fatores geram um evento que possibilita o início de um novo negócio. Este fato pode ser observado na figura 1.

Ao analisar a figura, percebe-se que o grau de envolvimento e importância das características pessoais do empreendedor no início do processo são, praticamente, os únicos fatores que influenciam na tomada de decisão de iniciar um negócio. À medida que a empresa vai se concretizando e amadurecendo, outros fatores externos ao comportamento e competências do empreendedor se tornam importantes. A partir daí, o empreendedor precisa perceber que é necessário descentralizar as decisões e o poder, cercado-se de colaboradores competentes que o ajudem a desenvolver o negócio, tanto tecnicamente, como comercial e institucionalmente.

Figura 1 – O Processo Empreendedor



Fonte: Dornelas (2001, p. 21); adaptado de Kuratko & Hodgetts (1998, p. 43)

### 3 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Cooper (*apud* JONES-EVANS, 1995) conceitua empresa de base tecnológica como uma companhia focada em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou cuja maior ênfase é explorar novos conhecimentos tecnológicos, normalmente, constituída por cientistas, técnicos e engenheiros. Nestas empresas, o principal insumo é a tecnologia, baseando-se no domínio intensivo do conhecimento técnico-científico. Uma característica dos empreendimentos de base tecnológica baseia-se, principalmente, na falta de atenção à elaboração e implementação de estratégias de marketing. Normalmente, a fonte motivadora deste tipo de empreendimento está associada a setores públicos (instituições de pesquisa científica) ou a áreas de P&D de grandes organizações privadas. Portanto, o foco das empresas é o desenvolvimento técnico de um produto ou processo, dando atenção insuficiente ao marketing (BOUSSOUARA & DEAKINS, 1999).

Com o crescimento da empresa, a função empreendedora do fundador deve se diluir para a equipe de gestores. Roberts (*apud* BOUSSOUARA & DEAKINS, 1999) sugere que o estilo autocrático do fundador, dificilmente, se manterá, iniciando a delegação das funções no time de gestores. Por esse motivo, é importante estudar as etapas do ciclo de vida das empresas de base tecnológica, a fim de perceber a necessidade de crescimento e atualização do empreendedor para superar cada momento de forma mais previsível.

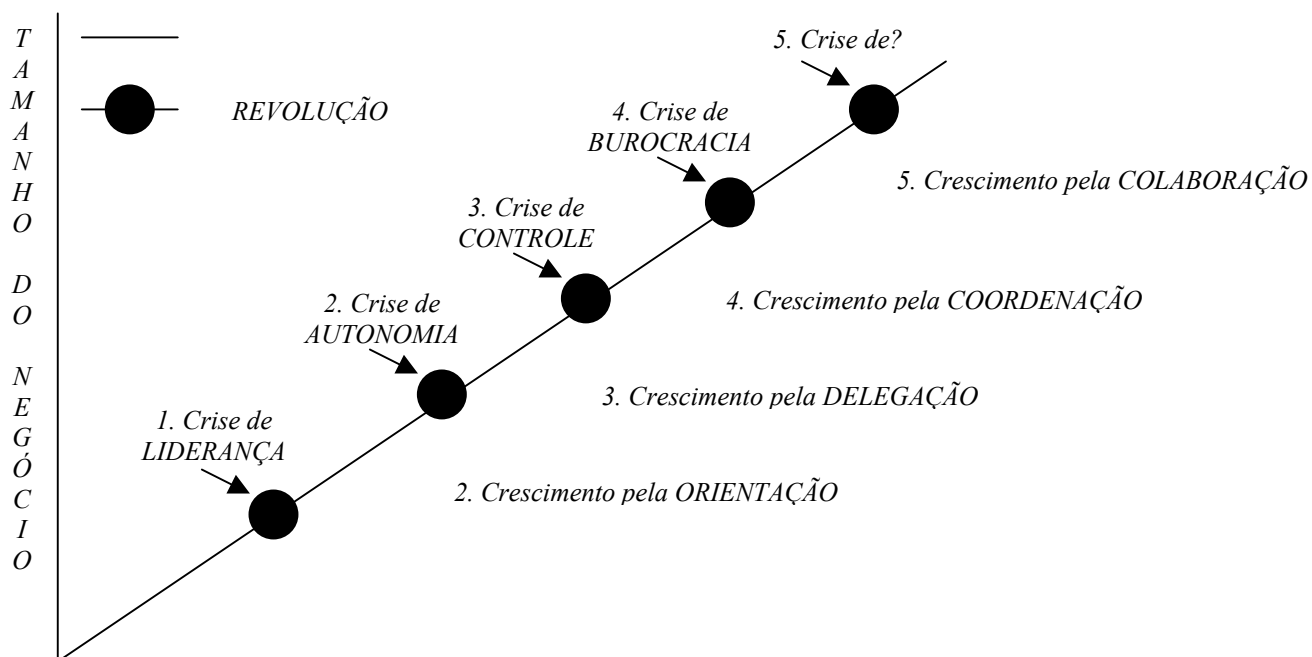
### **3.1 Ciclo de Vida de Empresas Tecnológicas**

Pequenos negócios variam muito em tamanho e capacidade de crescimento. Eles são caracterizados pela independência das ações, diferentes estruturas organizacionais e variados estilos de gerenciamento (CHURCHILL & LEWIS, 1983). Num exame detalhado, percebe-se que problemas comuns surgem em estágios similares de desenvolvimento. Essas similaridades podem ser organizadas de forma a montar um modelo que auxilie no entendimento da natureza, características e problemas de negócios.

Greiner (1987) defende que o futuro de uma organização é determinado pelo seu passado, não por influências externas, ou seja, as decisões são tomadas conforme a experiência e acontecimentos vividos anteriormente. À medida que a empresa vai se desenvolvendo, ela vai alternando momentos de evolução, ou seja, períodos de crescimento em que não ocorrem alterações importantes, e períodos de revolução, marcados por grande agitação na vida da organização. É importante ressaltar que cada período evolutivo cria uma etapa de revolução, ou seja, por ironia, uma solução genial em um determinado momento pode gerar um grave problema posteriormente. Isso pode ser observado na figura 2, onde cada etapa é um efeito da causa anterior e uma causa para a fase seguinte.

Cada período evolutivo é caracterizado pelo estilo administrativo adotado, enquanto que o período revolucionário representa um problema administrativo decorrente do tipo de administração adotada.

Figura 2– As Etapas de Crescimento das Empresas



Fonte: adaptado de Churchill & Lewis (1983, p. 3); Greiner (1987, p. 107)

Segundo Churchill & Lewis (1983), o modelo para entender os estágios que compõem o ciclo de vida das empresas pode servir como subsídio para proprietários e gerentes de pequenos negócios, auxiliando no cálculo de desafios, antecipando necessidades em várias áreas, avaliando o impacto de políticas e mecanismos de regulação políticas e diagnosticando problemas e combinando soluções para pequenos empreendimentos. Apesar de existirem diversos modelos para avaliação de negócios, a grande maioria não está apropriada para pequenas empresas porque consideram que as empresas devem crescer e passar por todos os estágios de desenvolvimento ou morrer nesta tentativa. Além disso, estes modelos caracterizam as empresas através das vendas anuais e ignoram outros fatores, como valor agregado, complexidade da linha de produtos e taxa de substituição de produtos ou produção tecnológica. Por este motivo os autores Churchill & Lewis (1983) desenvolveram um modelo



para pequenos negócios, baseado na experiência, em estudos na literatura e em pesquisa empírica. Cada estágio é caracterizado por um conjunto de aspectos, ou seja, tamanho, diversidade e complexidade e descrito por cinco fatores gerenciais: estilo de gerenciamento, estrutura organizacional, nível de utilização de sistemas formais, quantidade de metas estratégicas e comprometimento dos proprietários com o negócio. Partindo desta análise, eles construíram um modelo baseado em cinco fases de crescimento:

- ❖ Existência: a organização é simples, onde o proprietário faz todas as tarefas e supervisiona diretamente os funcionários. O principal problema é obter clientes e entregar o produto ou serviço que foi prometido. Normalmente, não existem sistemas ou planejamentos formais;
- ❖ Sobrevivência: a organização ainda é simples, com um número limitado de funcionários supervisionados por um gerente geral, mas que não possui autonomia suficiente para tomar decisões maiores. A maior meta é sobreviver. Já tem clientes suficientes e, principalmente, satisfeitos com os produtos e serviços entregues. O maior problema é estabilizar a relação entre receitas e despesas.
- ❖ Sucesso: a decisão dos proprietários nesta fase é expandir a empresa para torná-la estável e lucrativa. Então, a questão-chave é decidir pelo uso da empresa como uma plataforma para crescimento ou como um meio de sobrevivência dos proprietários que estão querendo desligar-se do negócio.
- ❖ Decolagem: os principais desafios desta fase são a delegação, ou seja, qual a intensidade de responsabilidade que os proprietários podem delegar para

melhorar a efetividade gerencial, e o controle de caixa, analisando se o fluxo de caixa está retratando a realidade e está adequado ao controle de gastos. Nesta fase, as organizações tornam-se descentralizadas e departamentalizadas. Os sistemas se tornam mais complexos. Este período é fundamental para a empresa e para o proprietário, que precisa encarar os desafios do crescimento, tanto financeiro quanto gerencial.

- ❖ **Maturidade:** a maior preocupação da empresa que entra nesta fase é, primeiramente, consolidar e controlar os ganhos financeiros obtidos com o crescimento e, posteriormente, conservar as vantagens de um pequeno negócio, tais como flexibilidade de resposta e espírito empreendedor. Neste estágio, a empresa tem recursos humanos e financeiros; o gerenciamento é descentralizado e os sistemas são bem desenvolvidos. Se preservar o espírito empreendedor, terá grande força no mercado.

Alguns fatores podem influenciar de forma definitiva o crescimento da empresa. Churchill & Lewis (1983) apontam quatro fatores relacionados à empresa e quatro relacionados ao proprietário. Os fatores relacionados à empresa são os recursos financeiros, os recursos humanos (relativos ao número, comprometimento, qualificação), os sistemas (relacionados ao grau de sofisticação das informações, planejamento e sistemas de controle) e os recursos do negócio (incluindo o relacionamento com os clientes, *market share*, relacionamento com fornecedores, processos de produção e distribuição, tecnologia, ou seja, tudo que garante sua posição competitiva no mercado). Já, os fatores relacionados ao

proprietário são os seguintes: definição de metas pessoais e para o negócio; habilidade operacional para desempenhar atividades como marketing, inovação, produção e delegação; habilidade gerencial e disposição para delegar responsabilidades e gerenciar atividades de outros; e habilidade estratégica para analisar o cenário e diagnosticar as forças e fraquezas da empresa, ajustando-as com as metas.

Dentro deste contexto de empresas de base tecnológica, pode-se concluir que o empreendedor que atua nesta área tem características distintas dos demais, sendo necessária uma atenção especial ao seu perfil.

### **3.2 Caracterização do Empreendedor Tecnológico**

Apesar do grande número de estudos realizados para identificar características de empreendedores em geral, pouco se conhece sobre as diferenças entre os empreendedores técnicos. Portanto, com a crescente evidência das falhas nos modelos baseados em comportamento empreendedor, o uso de tipologias tem obtido espaço em estudos nesta área. Grandes progressos sobre empreendedorismo estão uniformizando conceitos e desenvolvem atenção especial aos diferentes tipos de resultados que cada grupo de empreendedores técnicos obtém (JONES-EVANS, 1995). Empreendedores têm sido classificados segundo características dominantes: um modelo utiliza a classificação conforme as estratégias utilizadas para identificação de novos negócios; outro modelo categoriza os empreendedores de acordo com a motivação para iniciar um empreendimento. Além disso, empreendedores de empresas de alta tecnologia são, inicialmente, orientados para engenharia e inovação, deixando de lado vendas e marketing. Ao longo do tempo, caso a empresa sobreviva, vão se

orientando para o marketing, devido à necessidade de se adaptar ao mercado. Em muitos casos, os consumidores iniciais dos produtos ou serviços serão a própria empresa; em outros, nem sabem, exatamente, o produto ou serviço que oferecerão.

Já Jones-Evans (1995) adotou uma tipologia criada a partir de um estudo com empreendedores de empresas de base tecnológica, utilizando o critério de experiência organizacional anterior à abertura do negócio:

- ❖ *research technical entrepreneur*: estão envolvidos com desenvolvimento científico ou técnico, tanto em nível acadêmico quanto em laboratórios de pesquisa privados/comerciais. Este grupo é subdividido em “pesquisa pura” – toda a carreira do gerente ou proprietário ocorre em organizações de pesquisa acadêmica ou governamental/laboratório sem fins lucrativos – ou “pesquisa para produção” – o empreendedor tem experiência maior com pesquisa acadêmica, tendo algum contato com organizações comerciais associadas à produção técnica, normalmente, departamento de pesquisa;
- ❖ *producer technical entrepreneur*: é o empreendedor que teve envolvimento com produção comercial ou desenvolvimento de produtos ou processos, normalmente, em grandes organizações;
- ❖ *user technical entrepreneur*: empreendedor que exerce papel secundário no desenvolvimento da tecnologia, atuando nos departamentos de vendas técnicas ou marketing. Está envolvido com o cliente final, prestando serviços de suporte técnico;

- ❖ *opportunist technical entrepreneur*: é o indivíduo que identifica uma oportunidade de tecnologia, inicia o negócio e gerencia-o, tendo pouca ou nenhuma experiência técnica e/ou tendo vivência exclusivamente dentro de organizações não-técnicas.

Independentemente do critério utilizado para diferenciar empreendedores em geral de empreendedores técnicos, pode-se concluir que os últimos têm características muito semelhantes às originadas no meio acadêmico. Porém, além do conhecimento técnico, que não é seu foco, apresentam habilidades interpessoais e decisórias que facilitam a gestão, além de estarem preocupados com o gerenciamento de marketing.

Diante do exposto, pode-se perceber que as habilidades – competências – empreendedor/proprietário estão diretamente relacionadas com o potencial de sucesso da empresa, auxiliando ou prejudicando no seu desenvolvimento. Além disso, as empresas parecem apresentar vantagens especiais por estarem localizadas dentro de uma incubadora, ou seja, um local preparado para auxiliar no desenvolvimento das competências, através do oferecimento de cursos de formação e da integração com a universidade, além da própria relação estabelecida entre as empresas incubadas.

## **4 COMPETÊNCIAS**

Referente ao conceito de competência, pode-se abordar as contribuições de vários autores. Não existe consenso na construção de uma definição para competências; as abordagens vão desde aptidão e formação até ação e resultado. A principal divergência está no enfoque que os autores dão ao assunto, separando-a em dois grandes grupos: as competências organizacionais, que se referem à empresa e baseia-se principalmente na Visão Baseada em Recursos – VBR (WERNERFELT, 1984; HAMEL & PRAHALAD, 1995), e as competências individuais, cujo modelo ainda bastante utilizado é o CHA (Conhecimento – Habilidade – Atitude), de McClelland (1973).

### **4.1 Competências Organizacionais**

Nos últimos anos, o termo competências organizacionais tem sido muito utilizado. Porém, também existe grande confusão na sua utilização. Uma definição para competências organizacionais foi apresentada por Boog (1991, p. 15) como “o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários”.

Com uma visão estratégica, Wernerfelt (1984) apresenta a idéia de que a empresa deve ser vista como uma carteira de recursos, não como uma carteira de produtos, consolidando a Visão Baseada em Recursos (VBR). Seguindo esta visão, Ghemawat (2000), diz que a

organização precisa avaliar os recursos de que dispõe antes de agir e, somente depois, buscar as oportunidades de mercado, prevendo uma avaliação interna prévia sobre suas forças e fraquezas. Ou seja, houve uma mudança na natureza da competência, enfatizando a competição no mercado de recursos, com o objetivo de obter mais e melhores competências organizacionais. Para Helfat & Peteraf (2003), a VBR providencia uma explicação da heterogeneidade competitiva baseada na diferença de recursos e competências existente entre competidores e esta diferença determina a existência de uma vantagem ou de uma desvantagem competitiva.

A VBR estuda como os recursos e as capacidades combinam entre si, com vistas a sustentar a vantagem competitiva e trazer retorno financeiro. Hamel & Prahalad (1995) tornaram a VBR conhecida para o grande público, defendendo que a empresa deve ser vista como um portfólio de competências. Seguindo esta lógica de pensamento, estes autores abordam o tema *core competence*, ou seja, o conjunto de habilidades e tecnologias que são responsáveis pela atuação da organização, estimulando para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva baseada na especialização.

O conceito da VBR difere do enfoque adotado por Porter (1999) sobre posicionamento estratégico. Neste caso, o foco é o mercado e os competidores, sempre tendo uma visão *outside in*; ou seja, a organização se adapta conforme as necessidades do mercado. O olhar da VBR é oposto: analisa as competências e os recursos da empresa e oferece ao mercado no intuito de consolidar sua vantagem competitiva. Entretanto, o que diferencia as abordagens é o “movimento inicial” da busca da consolidação da vantagem competitiva sustentável, uma

vez que ambas utilizam os conceitos de mercado e recursos internos. Portanto, trata-se de abordagens complementares.

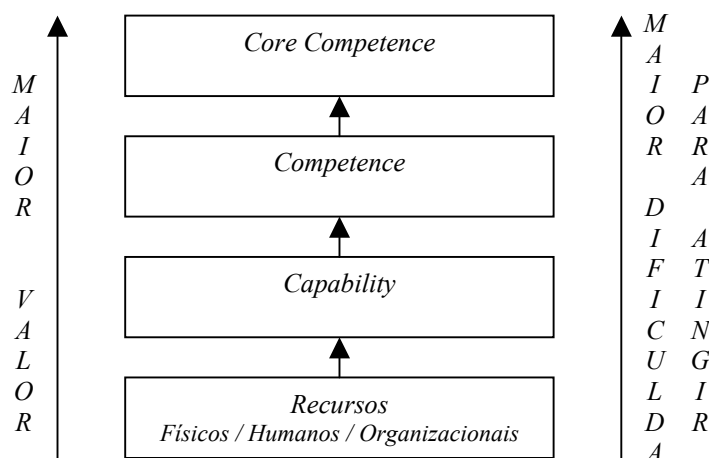
De acordo com Javidan (1998), entretanto, Hamel & Prahalad definem *core competence*, como aprendizado coletivo, utilizando as definições de *competence*, *core competence* e *capability*<sup>2</sup> como sinônimos, defendendo que são uma combinação entre produção de habilidades e tecnologia, o que segundo o autor gera confusão, sem uma definição operacional dos conceitos. Sem uma definição clara é difícil para a empresa iniciar o processo de identificação e aproveitamento das competências. O termo *capability* refere-se às habilidades da organização para explorar os seus recursos físicos, humanos e organizacionais, consistindo de um conjunto de processos e rotinas que gerenciam as interações entre eles. *Competence* trata da integração e coordenação das habilidades, ou seja, é o conjunto de habilidades e conhecimentos de uma unidade estratégica de negócio (UEN). Já, a *core competence* rompe as fronteiras da UEN, resultando da integração das diferentes competências existentes entre elas; é um conjunto de habilidades e áreas de conhecimento comum a toda a organização. A figura 3 ilustra a hierarquia e a abrangência dos conceitos *capability*, *competence* e *core competence*.

---

<sup>2</sup> As palavras *core competence*, *competence* e *capability* não foram traduzidas neste momento, justamente no intuito de não gerar mais confusões entre os conceitos. Ou seja, trazer a noção de competência essencial, competência e capacidade, por si só, não esclareceria as diferenças entre os termos, ainda mais considerando que não há um consenso entre os autores clássicos nesta literatura sobre esses limites. Muitos inclusive, usam os termos como sinônimos, como exemplificado anteriormente o caso de Prahalad e Hamel (1990).



Figura 3 – Hierarquia das Competências



Fonte: adaptado de Javidan (1998, p. 62)

As *core competence*, traduzidas por competências essenciais na literatura brasileira, de Hamel & Prahalad (1995), obedecem a três critérios: oferecer benefícios reais aos consumidores, ser difícil de imitar e possibilitar o acesso a diferentes mercados. Quando não há interesse no desenvolvimento destas competências, a empresa pode perder competitividade. Há vários riscos ao ignorar as competências essenciais: i) não enxergar as oportunidades; ii) não proporcionar a transformação do conhecimento tácito em explícito; iii) fragmentar as competências nas unidades de negócios; iv) deixar de investir nas competências principais; e v) não enxergar que estas competências podem estar sendo desenvolvidas pelo concorrente. Este conceito tem estreita relação com a chamada vantagem competitiva sustentável.

Sobre esta questão, Lipparini *et al* (2000, p.17) comentam que: “os recursos, as competências organizacionais e sua relação com uma posição de vantagem competitiva sustentável são temas *in foco* nos dias de hoje”. Toda a empresa busca identificar sua

vantagem competitiva com o objetivo de se posicionar à frente do concorrente. Já, Quinn (1992) defende que a vantagem competitiva sustentável de uma organização origina-se do conjunto de habilidades, experiências, capacidades de inovação, conhecimentos, compreensão do mercado, informações disponíveis e acessíveis. Isto é, a combinação das competências originadas da utilização destes recursos é “o coração da empresa inteligente”, cujas atividades não podem ser simplesmente copiadas pelos competidores.

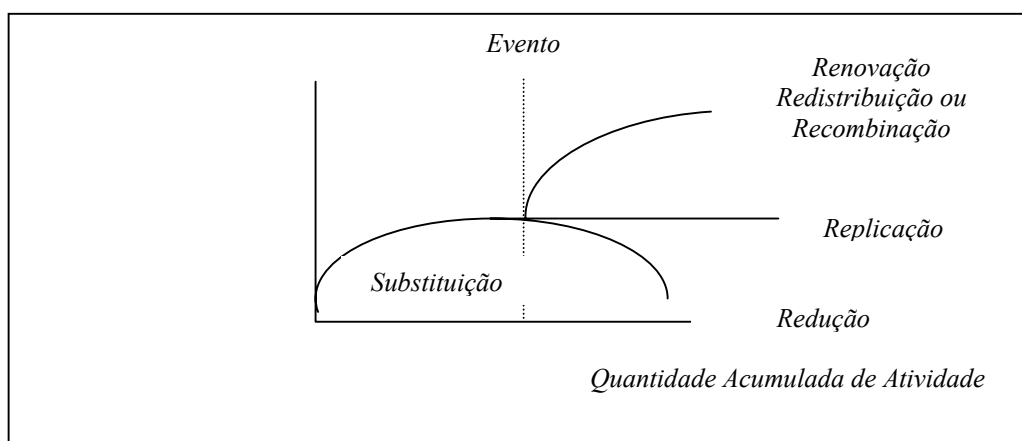
Entretanto, cabe ressaltar que o diferencial competitivo de uma empresa incubada é a consolidação de suas competências gerenciais, para que ela possa sobreviver e progredir, com o apoio de um ambiente com recursos básicos e infra-estrutura adequados para a realização de suas atividades e, principalmente, desenvolver as capacidades necessárias. Esse fato não deixa de ser um diferencial competitivo em relação às empresas que não usufruem deste benefício. O fato do conceito de *core competence* ser aplicado praticamente em empresas líderes de mercado faz com que esta abordagem seja inadequada para as empresas que fazem parte deste estudo. Portanto, a denominação utilizada nesta pesquisa refere-se às competências organizacionais.

Ruas (2001) complementa as visões apresentadas pelos autores acima citados. Segundo ele, as competências organizacionais são aquelas que diferenciam a empresa perante o mercado – concorrentes e clientes – e constituem a razão de sua sobrevivência. Além disso, é importante que reflitam todas as áreas, grupos e pessoas da organização.

Helaft & Peteraf (2003), inspirados no processo de desenvolvimento de competências, propõem um ciclo de vida para as competências, pois, segundo as autoras elas são dinâmicas,

podendo seguir algumas etapas evolutivas. A figura 4 mostra a estrutura proposta para o ciclo de vida das competências e inclui seis etapas: i) *retirement* ou substituição, competências que já exerceram seu papel e são substituídas; ii) *retrenchment* ou redução, seguem a mesma tendência da anterior, porém são praticadas por mais tempo; iii) *renewal* ou renovação, são competências que realimentadas/atualizadas, regeneram-se e seguem o curso de evolução; iv) *replication* ou replicação, possuem características de estabilidade ou manutenção, seguindo seu nível de impacto inalterado; v) *redployment* ou redistribuição, é renovada e evolui a partir de um evento externo forte, causando grande impacto positivo; e vi) *recombination* ou recombinação, é onde se encaixam as competências que, quando combinadas, também apresentam novos efeitos positivos para a organização.

Figura 4: Tipos de Ciclo de Vida das Competências



Fonte: Helaf e Peteraf (2003, p.1005)

O presente estudo tem como objeto empresas incubadas que ainda não conseguiram completar o ciclo de competências. Seus esforços residem no fato de buscar a consolidação das competências, a partir das características dos empreendedores, ou seja, das competências individuais.

## 4.2 Competências Individuais

Uma das primeiras diferenças na conceituação de competências individuais refere-se às visões de *competency* e *competence*, cuja divergência básica reside na ênfase à pessoa (processo intrínseco) ou na ênfase ao cargo (processo extrínseco), respectivamente (BITENCOURT, 2004). O quadro 6 apresenta as diferenças destes conceitos detalhadamente.

Quadro 6- Comparação entre *Competency* e *Competence*

	<i>Competency</i>	<i>Competence</i>
<b>Origem</b>	Estados Unidos	Inglaterra
<b>Noção</b>	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
<b>Abordagem</b>	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
<b>Propósito</b>	Identificar conhecimentos superiores	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
<b>Foco</b>	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
<b>Ênfase</b>	Características pessoais ( <i>input, learning and development of competency</i> )	Tarefas e resultados ( <i>output, workplace performance</i> )
<b>Público-alvo</b>	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Bitencourt (2004, p. 249)

O pioneiro na área de competências individuais foi McClelland (*apud* SPENCER & SPENCER, 1993) com o modelo de CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude). Porém, este modelo é prescritivo, tendo o objetivo de, apenas, listar uma série de atributos, sem considerar a forma como eles são aplicados. Além disso, o modelo é genérico, sendo aplicado em qualquer tipo de organização. Este fato o torna mais vulnerável, pois as competências

precisam ser desenvolvidas e consolidadas a partir da estratégia definida pelas empresas individualmente. Dando continuidade aos estudos de McClelland, Richard Boyatzis analisa as competências gerenciais, tendo como base 21 atributos que consistiriam o perfil ideal de um gestor (BITENCOURT, 2004). As competências estão ligadas aos comportamentos observáveis, dando ênfase à formação, ao comportamento e ao resultado. Esta visão torna a análise das competências muito burocratizada e inflexível. Contudo, foi o marco para o surgimento de novos conceitos.

Em uma abordagem baseada na mobilização e ação, Boterf (2003) define competência como “assumir responsabilidades frente a situações complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de forma singular”. Ninguém é competente *a priori*; é necessário que haja a necessidade da aplicação da competência para que ela seja desenvolvida. E, principalmente, a competência é o resultado de uma combinação de recursos (conhecimento, habilidade e atitude).

Com foco em aptidão, ação e resultado, Zarifian (2001) conceitua competências como a combinação de conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos num determinado contexto: “*é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade* diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara”. Como a competência é utilizada em um contexto, pode ser identificada, avaliada e, principalmente, desenvolvida.

Dentro da abordagem defendida pelos autores franceses, a competência profissional é uma combinação de conhecimentos de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando utilizada em uma situação

profissional a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Dando ênfase à ação e ao resultado, Fleury & Fleury (2000, p. 21), conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Com o mesmo enfoque, em 1999, Ruas (*apud* BITENCOURT, 2004) defende que competência é a capacidade de combinar e colocar em prática conhecimentos, habilidades e atitudes com o objetivo de atingir as metas estabelecidas, observando sempre a missão da empresa.

Portanto, o enfoque apresentado por Fleury & Fleury, Ruas e Zarifian aborda a necessidade de integrar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar melhor desempenho à organização, estabelecendo as competências. Por outro lado, Boterf enfatiza a capacidade de articular recursos como um dos principais aspectos da competência.

Analisando os conceitos apresentados por diversos autores de diferentes nacionalidades e correntes, pode-se construir o quadro 7.

Quadro 7 – Principais Aspectos Abordados no Conceito Competência

<b>Aspecto</b>	<b>Conceituação</b>	<b>Principais Autores</b>
Formação	Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes	Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), Dutra <i>et al.</i> (1998), Sandberg (1996), Hipólito (2000)
Aptidão	Capacitação	Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998), Zarifian (2001)
Ação	Práticas de trabalho e capacidade de mobilizar recursos	Ruas (1999), Boterf (1997), Fleury e Fleury (2000), Zarifian (2001)
Mobilização	Articulação de recursos	Boterf (1997)
Resultados	Busca de melhores desempenhos	Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Hipólito (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva Dinâmica	Questionamento constante	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Processo de aprendizagem individual cuja responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo	Bruce (1996)
Interação	Relacionamento com as outras pessoas	Sandberg (1996)

Fonte: Bitencourt (2004), adaptado pela autora.

Percebe-se que, a partir dos anos 90, o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, atendendo às demandas de uma organização mutável, complexa e inserida num mundo globalizado. Entretanto, não basta identificar e desenvolver competências individuais. O diferencial de uma empresa dependerá da integração e articulação destas competências e da apropriação delas pela organização.

O conceito de competência individual a ser utilizado neste estudo baseia-se nos estudos de Ulrich & Lake (1990) sobre competências distintivas que se refere às características de um indivíduo, em termos de conhecimento, habilidades, capacidades e personalidade, afetando diretamente seu desempenho no trabalho. É o resultado da integração dos conhecimentos adquiridos ao longo da vida (biografia e socialização), através da formação educacional e da experiência profissional. Então, as empresas incubadas iniciam um processo de construção e consolidação das competências a partir das competências individuais dos empreendedores demonstradas na rotina do trabalho.



## **5 O CONTEXTO DAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS E A RELAÇÃO COM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS**

Este capítulo tem o objetivo de contextualizar o ambiente em que as empresas incubadas se instalam. Por este motivo, não tem a pretensão de ser longo e abordar aspectos mais específicos sobre as incubadoras tecnológicas.

A utilização do sistema de incubação de empresas no mundo tem sido bastante positiva para o desenvolvimento sócio-econômico dos países. A iniciativa da implantação desses programas de criação e incentivo a empreendimentos que surgiu nos Estados Unidos e se multiplicou rapidamente, sendo que o Brasil ocupa posição de destaque entre os países latino-americanos (BERMÚDEZ, 2005).

As incubadoras de empresas são agentes facilitadores de criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas através da formação complementar técnica e gerencial dos empreendedores. A incubadora de empresas de base tecnológica “abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para os quais a tecnologia representa alto valor agregado” (ANPROTEC/SEBRAE, 2002, p. 61). Nela se instalam empresas da área de informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão e novos materiais. É função da incubadora oferecer serviços de infra-estrutura e de apoio às incubadas, quais sejam: espaço físico adequado para o funcionamento da empresa, ambiente flexível e

motivador, assessoria técnica e empresarial, infra-estrutura e serviços compartilhados (sala de reunião, fax, acesso à Internet, telefone, suporte em informática), facilidades para obter financiamentos, acesso a mercados e redes de contato.

Segundo dados da ANPROTEC, a concentração das incubadoras de empresas de base tecnológica demonstra uma tendência nacional. A área de atuação software/informática está presente, hoje, em 74% das incubadoras brasileiras, seguida pela área de eletroeletrônica/telecomunicações e automação (49%). O ramo de mecânica e automação ficou em terceiro lugar, com presença em 30% das incubadoras setoriais; já a área agroindustrial aparece em 38% das incubadoras envolvidas na pesquisa. Os setores de biotecnologia e química representam, respectivamente, 30% e 23% das incubadoras, enquanto as demais áreas resultam, juntas, em 38%.

Uma das características das incubadoras é associar-se a universidades para que possam fazer a interface entre os pesquisadores e os empreendedores, fazendo com que os resultados acadêmicos possam ser transferidos e adaptados a produtos que serão úteis ao mercado consumidor. A criação e a propriedade intelectual é um papel essencial da universidade. Gerenciar este conhecimento para gerar lucro comercial é um desafio, pois é preciso definir as funções de cada parte, ou seja, a universidade e a organização comercial. Universidades e cientistas concordam que acordos entre empresas incubadas podem ser uma solução viável para a comercialização da tecnologia (WRIGHT, BIRLEY & MOSEY, 2004).

A facilidade para acessar consultorias e assessorias gerenciais dão aos incubados oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências necessárias para a

gestão do negócio. Pode-se perceber que a incubadora tem um papel importante para a criação e sobrevivência das micro e pequenas empresas que abriga, já que tem a função de ampará-las, tanto técnica quanto gerencialmente, na busca de vantagem competitiva. Portanto, as empresas que se encontram nesta fase de desenvolvimento contam com um apoio importante para buscar a sobrevivência no mercado.

### **5.1 A Relação entre Empreendedorismo e Gestão de Competências em Incubadoras Tecnológicas**

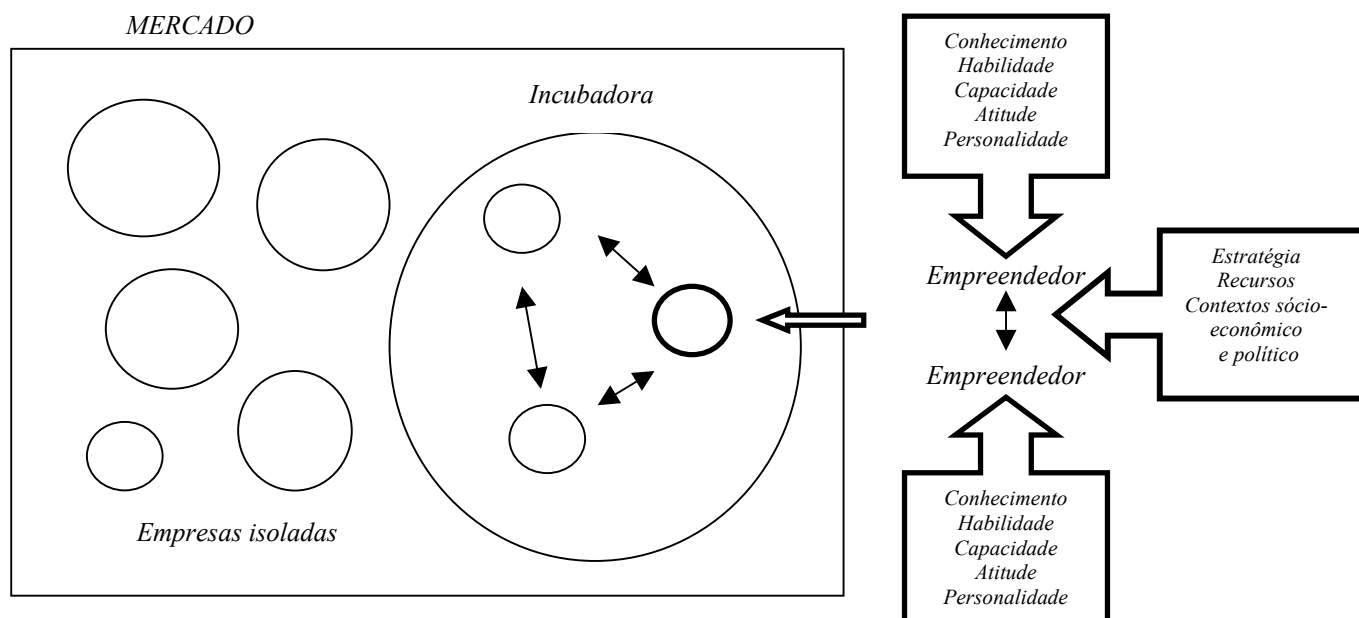
Com o objetivo de relacionar os temas empreendedorismo e gestão de competências, uma pesquisa realizada no CIETEC de São Paulo (incubadora de base tecnológica), por Becker & Lacombe (2002), identificou que a principal competência a ser desenvolvida entre os empreendedores é “agir de forma empreendedora”, que pode ser explicada como a capacidade de identificar, aprender e explorar vantagens competitivas e oportunidades no âmbito do negócio, através de conhecimentos gerais e técnicos, ambientais e operacionais, da experiência profissional e de atributos pessoais e profissionais. Outro aspecto importante observado foi que a gestão da empresa é o retrato do empreendedor e de suas competências. Por isso, a abordagem das competências pode auxiliar na identificação dos problemas enfrentados pelos empreendedores na constituição e na manutenção de suas empresas.

Além de analisar as competências individuais dos empreendedores, é necessário estar atento ao ambiente onde está inserido, já que as competências só podem ser colocadas em prática se existir a necessidade de implementá-la. Um estudo feito com 37 incubadoras brasileiras, de uma população de 179, por Raupp & Beuren (2004), mostrou que estas

incubadoras são ambientes propícios para a instalação de empresas jovens, já que são oferecidos serviços de apoio, tais como suporte administrativo (orientação jurídica, empresarial e serviços de secretaria), financeiro (captação de recursos e custos compartilhados) e estrutural (disponibilidade de salas e equipamentos), bem como promovidos programas específicos para o desenvolvimento de competências. Dentre estes programas, os mais importantes são aqueles que aprimoram competências relacionadas à identificação de novas oportunidades, à resolução de problemas e à valorização do trabalho em equipe.

Em um mercado muito competitivo em que as empresas estão inseridas, as incubadoras constituem-se num ambiente protegido, onde as empresas incubadas obtêm apoio para o desenvolvimento e consolidação de suas competências. As competências dos empreendedores, originadas do conhecimento adquiridos, das habilidades e capacidades desenvolvidas, das atitudes e dos traços da personalidade são a base para a consolidação das competências organizacionais. Tendo em vista a formação do pesquisador e o objeto de estudo, os traços de personalidade dos empreendedores não serão analisados neste trabalho. Com o objetivo de facilitar o entendimento da relação existente entre gestão de competências e empreendedorismo, segue um mapa conceitual (figura 5) que sintetiza o enfoque abordado no referencial teórico.

Figura 5- Mapa Conceitual: Relação entre Gestão de Competências e Empreendedorismo em Empresas de Base Tecnológica



Fonte: construído pela autora

Com base na revisão de literatura, vê-se a importância de conhecer as competências desenvolvidas nos empreendedores das empresas de base tecnológica, a fim de auxiliar na identificação de novas oportunidades e do perfil dos colaboradores, buscando a sobrevivência da organização.

## **6 METODOLOGIA DE PESQUISA**

O presente estudo relaciona-se ao método qualitativo por buscar apreender uma situação *in loco*, estabelecendo associações com outras situações semelhantes e baseado em um referencial teórico previamente firmado, sem generalizar ou extrapolar dados para outras realidades.

Tem caráter exploratório por ligar temas até então não relacionados, ou seja, parte da premissa que existe a relação entre as competências do empreendedor e da organização, mas não se apóia em estudos desenvolvidos anteriormente (aplicação de modelo) e nem busca descrever uma situação simplesmente. Segundo (TRIPODI *et al*, 1975, p. 152), a principal finalidade deste tipo de estudo é “aumentar a percepção de problemas, ajudar a esclarecer conceitos e estimular o pensamento diferencial sobre fenômenos de interesse”.

### **6.1 Estudo de Caso**

O estudo de caso é um método de pesquisa utilizado para investigar um fenômeno contemporâneo inserido no seu contexto, principalmente quando não se percebe claramente as fronteiras entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2001). Faz parte desta metodologia as técnicas de observação direta e série sistemática de entrevistas, sendo que uma de suas principais características é lidar com um grande número de evidências. As questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” tendem a utilizar a metodologia de estudo de caso, por analisarem

questões operacionais que precisam ser estudadas numa linha de tempo. A proposta do estudo de caso não é representar o mundo, mas apenas uma situação (FLICK, 2004, p. 96).

Como limitações do método pode-se citar a subjetividade dos dados coletados e a dificuldade de fazer generalizações, tendo em vista o número reduzido de empresas que participam da pesquisa. Contudo, é aplicável no presente estudo, pois o objetivo é compreender cada caso separadamente e os pontos convergentes e divergentes entre eles, constatando dificuldades e apontando alternativas à luz de estudos anteriores.

Com o objetivo de minimizar a subjetividade e a possível “transferência” na análise dos dados coletados, segue uma explanação sobre os critérios para seleção das empresas e dos entrevistados, a coleta de dados e o método da análise de conteúdo.

#### 6.1.1 Critérios de Seleção das Empresas e dos Entrevistados

O estudo foi realizado em empresas de base tecnológica instaladas na UNITEC – Unidade de Desenvolvimento Tecnológico da Unisinos, integrante do Pólo de Informática da cidade de São Leopoldo. Ao definir a incubadora na qual a pesquisa seria aplicada, cujo critério foi a ligação com a universidade e a rede de contatos da pesquisadora, procedeu-se um contato com o administrador da UNITEC para a definição das empresas que participariam do estudo.

Os critérios utilizados para seleção das empresas foram: a localização na UNITEC, não importando o estágio em que se encontra (incubadora empresarial ou condomínio de empresas) e idade mínima de quatro anos, disponibilizando, assim, informações suficientes

para análise. Com estes critérios em mãos, o administrador da incubadora sugeriu as empresas que seriam mais indicadas para o estudo.

A partir daí, os empreendedores foram contatados, aceitando o convite. Porém, os sócios de uma das empresas solicitou a omissão da identidade, fato que foi aceito e aplicado a todos os participantes. Para selecionar os entrevistados foram utilizados os seguintes critérios: todos os empreendedores responsáveis pela empresa, que em todas as estudadas eram em número de dois; a definição de um colaborador, gestor ou não (caso não exista este cargo), com, pelo menos, três anos de empresa e indicado pelos empreendedores; e, o administrador da incubadora, que conhece as empresas e os empreendedores, tendo condições de caracterizá-los, disponibilizando informações que possibilitem a triangulação de dados.

#### 6.1.2 Coleta de Dados

O estudo foi realizado através da utilização de entrevistas semi-estruturadas, baseadas em questões abertas elaboradas a partir do referencial teórico e validadas por três especialistas das áreas de empreendedorismo e competências. Ainda, no intento de validar o instrumento de pesquisa, foi realizada uma entrevista-piloto, no dia 03/10/05, com um dos empreendedores selecionados, percebendo-se a necessidade ajustar ainda mais o roteiro, inserindo e retirando questões.

As entrevistas foram realizadas nos dias 03, 11 e 14 de outubro de 2005, conforme a disponibilidade na agenda dos entrevistados. Após a conclusão das entrevistas, que foram gravadas na íntegra, procedeu-se a transcrição das mesmas e iniciou-se a análise dos resultados.



Os entrevistados, ou seja, os empreendedores, o colaborador (gestor ou não) e o administrador da incubadora apresentam as características expostas no quadro 8, conforme depoimentos obtidos através das entrevistas.

Quadro 8 – Caracterização dos Entrevistados

	Empreendedor I		Empreendedor II		Colaborador			Administrador	
	Formação	Função / Caracterização segundo a tipologia de Jones-Evans (1995)	Formação	Função / Caracterização segundo a tipologia de Jones-Evans (1995)	Formação	Função	Tempo de Empresa	Formação	Tempo de Empresa
UNITEC								Engenharia Mecânica Mestrado em Administração	Gerente da UNITEC desde maio de 1999
Empresa Alfa	Curso Técnico: Eletrônica Engenharia Mecatrônica MBA – Gestão de Empresas de Base Tecnológica (em andamento)	Diretor Técnico / <i>research technical entrepreneur</i>	Curso Técnico: Eletrônica Engenharia Elétrica (incompleto) Administração de Empresas (em andamento)	Diretor Administrativo / <i>user technical entrepreneur</i>	Curso Técnico: Eletrônica Engenharia Eletrônica (em andamento)	Técnico, responsável pelo Desenvolvimento de Hardware	5 anos		

Continua...

Continuação...

	Empreendedor I		Empreendedor II		Colaborador			Administrador	
	Formação	Função / Caracteriza- ção segundo a tipologia de Jones-Evans (1995)	Formação	Função / Caracteriza- ção segundo a tipologia de Jones-Evans (1995)	Formação	Função	Tempo de Empresa	Formação	Tempo de Empresa
Empresa Beta	Engenharia Elétrica Mestrado em Instrumentação Eletrônica MBA – Gestão de Empresas de Base Tecnológica (em andamento)	Diretor Técnico / <i>research technical entrepreneur</i>	Engenharia Elétrica Mestrado em Automação Industrial MBA – Gestão Empresarial	Diretor Administra- tivo-Comercial / <i>user technical entrepreneur</i>	Engenharia Elétrica (em andamento)	Suporte técnico, Instalação e Testes	3 anos		
Empresa Gama	Arquitetura e Urbanismo MBA - Marketing	Diretor de Operações / <i>user technical entrepreneur</i>	Publicidade e Propaganda (incompleto) Administração de Empresas (em andamento)	Diretor Comercial / <i>opportunist technical entrepreneur</i>	Relações Públicas (em andamento)	Gerente administrativo -financeira	3 anos		

Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

### 6.1.3 Análise dos Dados

Os dados foram tratados através da técnica de análise de conteúdo, utilizada para analisar o material textual, obtidos desde a mídia até dados de entrevistas (FLICK, 2004).

Bardin (*apud* TRIVIÑOS, 1995, p. 160) conceitua análise de conteúdo como

“...um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”.

Desmembrando este conceito, pode-se dizer que a análise de conteúdo enfatiza o conteúdo das mensagens, tanto escrita quanto oral. Um segundo aspecto abordado por Bardin é a inferência que pode partir de informações obtidas no conteúdo das mensagens ou das premissas resultantes do estudo dos dados. Por último, é importante destacar que a análise de conteúdo é composta por um conjunto de técnicas, ou seja, a organização da análise, a codificação, a categorização, a inferência e o tratamento informático (BARDIN, 1977; TRIVIÑOS, 1995).

Em se tratando de análise de conteúdo, é impossível referir-se ao tema sem mencionar Bardin (1977), que apresenta a metodologia com um enfoque quantitativo, objetivando buscar a cientificidade e a objetividade, analisando-se as mensagens através do cálculo da frequência. Porém, este estudo aborda a análise de conteúdo de forma qualitativa, devido à necessidade de interpretar os dados encontrados. Neste contexto, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão presentes e subentendidos nos fragmentos de mensagens.

Concluindo, o método se propõe a analisar pontos de vistas subjetivos, obtidos através de um roteiro de entrevista baseado em questões abertas e subdivididos em quatro categorias: o empreendedor, a empresa, a relação com a incubadora e o processo de integração das competências individuais dos empreendedores e organizacionais.

## **7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem o objetivo de contextualizar a pesquisa, abordando aspectos importantes sobre as empresas e sobre a UNITEC. Dando prosseguimento, será feita a análise individual de cada empresa, analisando: o empreendedor, a empresa, o relacionamento com a incubadora e o processo de integração das competências individuais dos empreendedores e organizacionais.

### **7.1 A UNITEC – Unidade de Desenvolvimento Tecnológico da Unisinos**

A Unidade de Desenvolvimento Tecnológico da Unisinos - UNITEC é uma oportunidade para transformar idéias inovadoras de base tecnológica em empreendimentos, sendo uma das unidades do Pólo de Informática de São Leopoldo. Constitui-se em um novo caminho para empresas jovens ocuparem um lugar de destaque dentro do Pólo.

A UNITEC tem como objetivo, apoiar alunos, ex-alunos, docentes e demais empreendedores nos processos de criação e de inovação de produtos e serviços de base tecnológica. Além disso, prepara empreendedores para concepção, implementação e comercialização de produtos e serviços que agreguem resultados de pesquisa, novos conhecimentos e inovações tecnológicas. Para isso, a universidade oferece serviços científicos e técnico-profissionais especializados, espaço físico e ambiente adequado, infra-estrutura técnica, administrativa e operacional básica e orientação ética, social e legal.

Através da UNITEC, a universidade fortalece e expande as suas relações com o setor produtivo, promovendo transferência de conhecimentos e aplicação de métodos, técnicas, recursos e tecnologias aos processos de produção e gestão, contribuindo para o processo de desenvolvimento científico, tecnológico e sócio-econômico da região. A UNITEC abriga dois estágios do Pólo: a incubadora empresarial e o condomínio de empresas.

A incubadora empresarial abriga empreendimentos para a produção de bens e para a prestação de serviços que se caracterizem pelo conteúdo tecnológico e pela inovação dos seus processos e resultados, preferencialmente os relacionados com a concepção, com a produção e com o desenvolvimento de tecnologias de informação. Podem se candidatar a uma vaga na incubadora, empresas em fase de constituição ou já constituídas, mas que ainda não possuem maturidade para atuarem no mercado. A UNITEC oferece espaço físico individualizado para instalação da empresa e espaços físicos compartilhados (sala de reuniões, área de exposição de produtos, sala de treinamentos e auditório). Além disso, oferece apoio científico e tecnológico, bem como suporte técnico como treinamentos, consultorias, assistência em questões jurídicas, contábeis, financeiras, mercadológicas e de gestão empresarial. As empresas também têm acesso aos laboratórios e à Biblioteca da Unisinos.

Já, o condomínio de empresas tem como objetivo consolidar empreendimentos de produção e prestação de serviços que se caracterizem pelo conteúdo tecnológico e pela inovação de seus processos e resultados. Abriga empresas recém-saídas da incubadora, ou não, que tenham bom nível técnico, administrativo e comercial para desenvolverem seus produtos e serviços, mas que ainda não possuem maturidade suficiente para atuarem no mercado. Após fortalecerem suas atividades, estas empresas poderão se instalar no Parque

Tecnológico do Pólo de Informática ou em outro local, conforme as oportunidades que aparecerem.

## 7.2 As Empresas Participantes do Estudo

Conforme os critérios de seleção estabelecidos para este estudo e indicação do gestor da incubadora, foram selecionadas três empresas participantes, sendo designadas como Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama. Decidiu-se por omitir os nomes das empresas, preservando sua identidade, dos empreendedores e dos colaboradores, dando liberdade para tratar de aspectos críticos, analisando-as com o cuidado de não expô-las.

Quadro 9 – Caracterização das Empresas Estudadas

Nome da Empresa	Data da Fundação	Ingresso na UNITEC	Etapa de Crescimento	Nº de Empreendedores	Nº de Funcionários	Tipo de Negócio
Alfa	01.01.1997	01.10.2003	Crise de Controle / Sucesso	Dois	Dez	Desenvolvimento de Hardware e Software para controle de ponto e de acesso
Beta	29.07.1997	06.04.2000	Crise de Controle / Sobrevivência	Dois	Quatro	Desenvolvimento de software com processamento de imagens
Gama	19.05.1997	22.11.1999	Crise de Controle / Sucesso	Dois	Doze	Desenvolvimento de modelagens estratégicas de marketing para maximizar os resultados dos clientes

Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

Conforme os dados obtidos, é possível identificar que as três empresas estudadas encontram-se na etapa de crescimento caracterizada pela Crise de Controle, já que a maior dificuldade encontrada, relatada pelos empreendedores, é a gestão de projetos, consequência



da ingerência sobre o andamento das tarefas. Segundo Churchill & Lewis (1983) e Greiner (1987), a próxima etapa será o crescimento pela coordenação, quando a empresa alcançar resultados viáveis para o gerenciamento dos processos, eliminando os problemas atuais.

Comentando, ainda, sobre o estágio do ciclo de vida das empresas, pode-se dizer que a empresa Beta encontra-se na fase denominada Sobrevivência, caracterizada por ser uma empresa simples, com um número limitado de funcionários, cuja maior meta é a sobrevivência e a estabilização da relação entre receitas e despesas. Já a Alfa e a Gama passam pelo estágio de Sucesso, buscando expandir a empresa para torna-la estável e lucrativa.

Segue a análise individual de cada empresa, detalhando os aspectos relevantes e apontando evidências que confirmem as afirmações apontadas.

### 7.2.1 A Empresa Alfa

#### ❖ Contextualização

A filial da Empresa Alfa está instalada na incubadora empresarial desde outubro de 2003, mas já possui oito anos de mercado, sendo que a matriz localiza-se na região da indústria calçadista do Rio Grande do Sul, fato que dificultava seu desenvolvimento. Segundo um dos empreendedores uma das dificuldades encontradas no início do negócio foi, justamente, estar instalado em uma região que não se caracteriza pela produção tecnológica:

“(...) a dificuldade foi ter iniciado uma empresa muito fora do foco da região. É uma região de empresas de calçados. Então, nós estávamos numa região

onde não tinha ninguém próximo da nossa atividade e como é uma coisa que o pessoal não acredita muito naquilo que a gente fabrica, a grande dificuldade foi as empresas da cidade acreditar no nosso sistema, no nosso equipamento” (diretor administrativo).

Empenha-se em desenvolver equipamentos e sistemas eletrônicos que possibilitem ao usuário agilidade, segurança e eficiência. Dispõe de um grupo de engenheiros voltados ao desenvolvimento de hardware, produzindo equipamentos customizados conforme as necessidades dos clientes. O software de gerenciamento oferece opções variadas de relatórios gerenciais integrando com qualquer sistema de folha de pagamento e possibilitando uma maior autonomia do usuário em relação ao sistema. Tem como missão “*Soluções de tempos e movimentos de pessoas e processos*”. Conforme a explicação do empreendedor: “entende-se soluções de tempos e movimentos, soluções de controle de frequência e acesso. Entenda-se, ainda, controle de frequência como relógio-ponto e catraca para controle de acesso”.

Quanto aos concorrentes, são várias as empresas que fabricam o mesmo produto. No entanto, apenas a Alfa oferece um serviço completo de customização conforme a necessidade do cliente. Esse é o diferencial da empresa.

#### ❖ Competências dos Empreendedores:

Os empreendedores que iniciaram a empresa Alfa já idealizavam ter um negócio desde o tempo em que cursavam técnico em eletrônica no ensino médio. Inicialmente, os dois sócios estavam focados na parte técnica da empresa, deixando desassistida a área administrativa. Isso aconteceu devido à necessidade combinar o conhecimento de ambos para desenvolver o produto que o cliente havia solicitado e, também, pela afinidade com o trabalho.

Porém, com o desenvolvimento da empresa, sentiu-se a necessidade de adequar o perfil dos empreendedores e definir funções específicas, com o objetivo de contemplar todas as demandas, tanto técnicas quanto administrativas. Assim sendo, o empreendedor técnico acompanha as atividades desenvolvidas, principalmente, na filial localizada na incubadora, enquanto o empreendedor administrativo permanece, a maior parte do tempo, na matriz.

O Empreendedor responsável pela área administrativa da empresa é persistente e comprometido. Além disso, outra característica importante é a vocação, ou seja, gostar do que faz. Porém, descaracterizando o perfil do empreendedor, ou seja, o indivíduo que assume bastante os riscos, apresenta como um aspecto negativo de seu comportamento, conforme seu próprio depoimento, o fato de ser muito cauteloso e pouco agressivo.

“Uma das características que facilitaram a abertura do negócio foi a persistência. Em muitos momentos, quando tu começa a parte de P&D, pesou bastante. Então, a gente balançava. Mas tem muito também de gostar do que se faz. Mas, enfim, eu estava fazendo o que gostava e chegava um ponto que dava vontade de correr. Então, prevaleceu a persistência. Como aspecto negativo, posso dizer que sou muito travado, eu meço demais as coisas antes de agir. E às vezes não deveria ser tanto. Devia ser um pouco mais rápido. Quando a gente entrou no mercado, de repente deveria ter sido mais agressivo. Fica um tempo desenvolvendo, tem que estar o melhor possível, não pode sair para a rua se não estiver 100%. Então isso trava um pouco. No mercado, a gente nota que a coisa ainda não está bem, mas mesmo assim “vamos”! E eu travo demais essas coisas” (diretor administrativo/comercial).

Já, o empreendedor que atua na área técnica apresenta competência em relação à utilização e aplicação da tecnologia. Percebe-se que vários valores facilitaram a abertura do negócio, sendo eles, o respeito pelo outro e, em consequência, pelo cliente; a perseverança, fazendo com que acredite sempre no seu sonho; a pró-atividade; e a humildade. Um aspecto

que pode prejudicar o seu desempenho, segundo seu depoimento, é o fato de ser egoísta, pois dificulta o relacionamento entre as pessoas.

“(...) são características ligadas a valores, à personalidade. Eu posso dizer alguns valores que foram importantes. Quando eu era pequeno, lá em Canela, a minha mãe sempre dizia (eu saía antes da minha mãe ir trabalhar) o seguinte, me levando até a porta: *fazer o bem e respeitar as pessoas*. Quando eu saí de Canela e fui para Porto Alegre para fazer o estágio, a minha mãe me disse: *sonha e acredita no teu sonho*. E isso foi fundamental, em 97, quando eu abri a empresa: acreditar no sonho. E hoje, desenvolvendo os projetos, eu acredito que fazer o bem, respeitar as pessoas, sonhar e acreditar no sonho, agir e, à medida que os projetos vão sendo realizados, eu vejo que um valor muito interessante é a humildade, porque se tu não tem humildade, teu ego começa a subir, tu começa a não dar valor para as outras pessoas. Então, eu acho que isso é importante e eu tento levar comigo. Só mais um detalhe, das características facilitadoras o que se precisa ter é muito comprometimento e força de vontade. Isso é essencial! Quanto às características que dificultam, eu posso dizer que eu sou egoísta. Isso prejudica muito, porque o cara egoísta deixa de ver o lado da pessoa e, se tu estás liderando uma equipe, tu tens que saber enxergar a outra pessoa, ter empatia, conseguir levantar o perfil daquela pessoa para tu poderes saber como te colocar com ela, como falar com ela para que ela cresça como pessoa e chegue aos resultados que tu esperas. Isso dificulta bastante, o fato de ser egoísta; dificulta o relacionamento com as pessoas. Eu estou buscando melhorar. A minha teoria é a seguinte: eu acho que eu tenho que buscar a parte humana e parar de buscar a parte técnica. Buscar o auto-conhecimento; eu me conhecendo, me trabalhando, eu vou saber o meu perfil e vou ter mais facilidade para levantar o perfil das outras pessoas e aí vou chegar a interagir melhor com elas. Essa é a minha teoria; não sei se é a certa, mas eu estou buscando botar em prática” (diretor técnico).

Com o objetivo de mostrar como o mito “empreendedores são acadêmicos e socialmente deslocados”, os sócios da empresa Alfa demonstram que sempre foram alunos dedicados e que abandonaram seus empregos, justamente quando a empresa já estava formada e conseguia colocar seus produtos no mercado. Um deles trabalhava em uma instituição de ensino e o outro dedicava-se à empresa que contratou-os para desenvolver um projeto novo que acabou dando origem à Alfa. Além disso, o desejo de iniciar um negócio também estava

sempre presente, como consequência da cultura familiar, não sendo uma alternativa para o insucesso profissional.

“Eu estudei, junto com o meu sócio, na Escola Técnica Simol, em Taquara, onde a gente fez eletrônica. São quatro anos, é uma formação muito boa, que exige bastante. Praticamente, nos últimos dois anos de estudo, a gente passava o dia inteiro dentro da escola. Nós tínhamos aula duas vezes por semana o dia todo e as outras três tardes da semana, a gente ficava no laboratório desenvolvendo, trabalhando, pesquisando; estudando o que a gente realmente gostava, que era a parte de eletrônica e programação, microprocessadores e desenvolvimento de equipamentos, hardware. É que para o hardware funcionar, tem o software de baixo nível. Esse que a gente vinha trabalhando muito em cima na escola técnica” (diretor administrativo)

“Parece que isso faz parte desde a infância a idéia de ter um negócio próprio. Movido, talvez, pela família. A família é de empreendedores; meus irmãos têm negócio próprio. Mais movido por isso” (diretor administrativo, quando questionado sobre o que o motivou a abrir o negócio).

No caso do diretor técnico, a família sempre o apoiou, tanto em estímulo, quanto financeiramente, porém demonstrava grande desejo que ele prestasse concurso público para adquirir estabilidade. Quando os sócios decidiram abrir a empresa, este empreendedor resolveu dedicar-se exclusivamente ao negócio, tendo o apoio integral dos pais.

Já a família do diretor administrativo demonstrava bastante cautela. Além disso, ele sempre precisou trabalhar para garantir seu sustento, fato que, muitas vezes, fez com que ele precisasse trocar de emprego para obter um salário maior, antes da abertura da empresa. Mesmo com a empresa, este empreendedor continuou trabalhando, podendo dedicar-se ao negócio somente nos momentos de folga.

É interessante observar as particularidades de cada empreendedor em relação ao estilo de trabalho. Na empresa Alfa, o diretor técnico trabalha de forma planejada, com o objetivo de tentar prever todas as etapas do trabalho e evitar imprevistos. De forma oposta, o diretor administrativo trabalha de forma reativa, agindo nas atividades mais urgentes.

“Eu não faço nada sem antes planejar. Depois que eu aprendi, em 2003, a planejar, eu vi que tem muito valor tu colocar no papel. Tem uma idéia, coloca no papel. Aquilo ali parece que se realiza. Então, o meu negócio é planejar, desenhar a solução e depois implementar. Essa é a minha metodologia. E teve grande importância também um curso que a gente fez na UNITEC, o PSP. O PSP é uma métrica de desenvolvimento de software que fala isso: primeiro planeja, desenha a solução, executa. Tu vais ter muito menos erros no final e, se tu tiveres erro, vai ser mais fácil de achar no planejamento. Essa é a minha forma.” (diretor técnico)

“Infelizmente, trabalho mais em “apagar incêndio”. Eu estou direto junto com o pessoal, pegando os problemas e tentando resolver. A agenda, eu eventualmente consigo usar, mas muito pouco. Eu trabalho mais de acordo com a demanda, com o que vai aparecendo. Isso mais na parte operacional, com o software, com o atendimento, no desenvolvimento. Eu eventualmente venho para cá para resolver algum problema junto com o meu sócio, algo que a gente precisa repensar. Para fazer a ligação entre a matriz e a filial.” (diretor administrativo)

A relação que os dois sócios mantêm com os colaboradores é boa, favorecendo um ambiente com autonomia, fato que possibilita um melhor atendimento dos clientes, segundo o depoimento do diretor técnico: “Então, pelo fato da gente dar liberdade, eles têm autonomia e conseguem interagir com o cliente. Por eles terem liberdade, eu acho que eles são mais criativos e nos trazem, sempre, muitas sugestões de mudanças de processo e, até mesmo, criar novos produtos. A base é a liberdade”. Além dos depoimentos dos empreendedores, o colaborador entrevistado ratificou a existência de uma boa relação com o grupo e, também, a autonomia e liberdade para a realização das atividades.

“Eles não gostam de ser chamado de chefe. Cada um tem as suas coisas para fazer e, na realidade, eu vou fazendo as minhas coisas, no meu tempo, se vai aparecendo outra coisa, eu faço. O que ele pede para fazer, por ser o chefe, tu vais fazer. Se tu vês que é uma coisa que precisa na hora, tu vai lá e faz. Mas quando não precisa, tu faz quando tiver tempo. Normalmente, a gente sabe o que tem urgência. Daí para o que está fazendo e faz o que ele pediu. Eu vejo o que tem que fazer na hora. Eu posso controlar” (colaborador).

Corroborando com as descrições feitas pelos empreendedores, o administrador da incubadora também apontou algumas principais características dos sócios: ambos têm uma visão bem clara do negócio, atuando, de forma eficiente, nas funções que foram definidas previamente, além de terem grande competência técnica. Porém, o que chama a atenção negativamente é o fato de eles serem modestos e inibidos. É necessário encarar o mercado de forma mais agressiva e confiante.

“Eu vejo que é uma determinação do negócio dos dois de fazer as coisas acontecerem e também eles têm as funções bem definidas, que em outras situações a gente não vê isso com muita clareza. Eles, desde o início, têm as suas funções bem definidas. Do tipo: *olha eu vou cuidar disso e tu daquilo*, e assim as coisas se encaminham. Eu acho que eles são um pouco modestos e inibidos, isso é o que me chama mais atenção, a inibição. Por exemplo, o diretor técnico, que é com quem eu mais falo, ele vem aqui, fala baixinho, em alguns momentos parece que ele se julga menos importante. Eu acho que isso é uma coisa que pode prejudicar...” (administrador da incubadora, quando questionado sobre as características pessoais dos empreendedores).

Pelo fato da filial da empresa estar instalada na UNITEC e por ser o diretor técnico o responsável por esta área, o administrador da incubadora tem pouco contato com o diretor administrativo, que atua, principalmente, na matriz. Por este motivo, ele consegue fazer uma descrição mais detalhada do empreendedor com quem mantém uma relação mais próxima, relatando que, apesar dele ter persistência para buscar os objetivos que traça, ele é bastante dependente em relação às questões administrativas. O que chama a atenção nos sócios é a qualificação, não por títulos, mas em termos de competência técnica e persistência.

“Ele corre atrás do que quer, inclusive em alguns momentos ele é um tanto dependente de nós, mas só no que se trata de questões administrativas por que nos problemas técnicos ele resolve sozinho. Às vezes ele tem um pouco de receio e até apresenta uma certa imaturidade, mas mesmo assim ele corre atrás do que quer, ele tenta resolver os problemas e quer aproveitar todas as oportunidades que surgem. Eu acho isso uma característica interessante, parece que ele é uma espécie de empreendedor nato, ele sabe o que quer. Ele quer ter aquela empresa e corre atrás para que der certo. Essa é a sensação que eu tenho” (administrador da incubadora).

#### ❖ Competências da Empresa

Ao iniciar a empresa, a maior facilidade encontrada foi ter cliente. Isto aconteceu porque um dos empreendedores estava trabalhando no escritório de uma empresa que tinha diversos problemas com a soma de horas extras dos funcionários. Então, os proprietários daquela empresa precisavam desenvolver um sistema, um equipamento de ponto, que conseguisse solucionar este problema e convidaram o empreendedor administrativo para desenvolvê-lo. Como o acordo de abrir um negócio com o empreendedor técnico era antigo, ele entrou em contato e lançou o desafio que foi aceito prontamente. Além de iniciarem o negócio com cliente, a empresa que contratou o serviço financiava a compra de todo o material necessário para o desenvolvimento do projeto. Outro fator que ajudou no início da empresa foi o acesso aos laboratórios que o professor da escola técnica, na qual os sócios haviam cursado o ensino médio, permitiu. Este professor foi o grande incentivador do projeto de montar a empresa Alfa.

Quanto às dificuldades, foram citadas a falta de dinheiro e a instalação da empresa em uma região cujo foco era diferente – indústria calçadista. Este fato fez com que muitos clientes não confiassem no produto da empresa.



“A facilidade foi já ter cliente. Com certeza, a facilidade foi ter iniciado com três clientes. A maior dificuldade foi ter apoio na região, por conta da tradição da cidade. Lá, o Pólo Calçadista o que fabrica? Só calçado. E o normal é vir de São Paulo” (diretor administrativo).

“Falta de dinheiro, com certeza essa foi a maior; a falta de dinheiro. Tempo a gente tinha, idéia a gente tinha, laboratório e recursos a gente tinha acesso. O único problema era dinheiro mesmo” (diretor técnico).

Hoje, a empresa se caracteriza pelo comprometimento com o cliente, por tratar o cliente como um parceiro. Além disso, as pesquisas de satisfação do cliente têm mostrado que a qualidade no atendimento é um diferencial da empresa Alfa. Isso pode ser observado através dos depoimentos dos empreendedores e do colaborador da empresa:

“É a qualidade do atendimento, do software e a personalização. Essas são as características que os clientes mais têm frisado. Frequentemente, nós fizemos pesquisa de satisfação do cliente e, agora, cada visita, durante a semana, o técnico está atendendo o cliente. Quando é chamado, ele vai. Ao final dela, a gente contata o cliente para ver como foi o atendimento. O que tem sido elogiado é a qualidade do atendimento, a velocidade e, em nível geral, é a qualidade do software, do produto que a gente está desenvolvendo” (diretor administrativo).

“É o comprometimento com ele, o atendimento, o relacionamento com o cliente. Porque a gente vê o cliente como um parceiro e a gente sempre quer que ele nos veja como parceiro, não como um mero fornecedor de serviços. Então é isso, o comprometimento, a qualidade no atendimento” (diretor técnico).

“A parte da customização. Agora está se tentando entrar mais e, para alguns cliente o que se faz é “chamou, logo se vai atender”. Não se deixa o cliente esperando. Até em termos de confiabilidade, tem concorrentes que são melhores, mas, muitas vezes, o cliente não chega a notar esta diferença, ele não percebe. O que ele não gosta é que o aparelho de uma empresa dificilmente estraga, mas quando estraga, ficam duas semanas parado, porque ninguém vem atender. O nosso até pode estragar, dar até um problema maior, só que a gente está lá e conserta e ele nem nota a diferença. Às vezes, tu consegue fazer com que ele nem note diferença, que deu algum problema maior. Tu chegou, atendeu e tu não diz o tamanho do problema para ele. Só diz *está funcionando*” (colaborador).

Quando os dois empreendedores decidiram iniciar o negócio, eles não fizeram pesquisa de viabilidade. Simplesmente aproveitaram a oportunidade que havia aparecido e, por conhecerem o principal concorrente, optaram por fazer as modificações que julgavam necessárias para melhor atender os clientes.

“Foi na vontade de ter um negócio próprio, na vontade de desenvolver alguma coisa. Nós não fizemos nenhum tipo de avaliação de mercado, nada. A nossa estratégia foi desenvolver o que o cliente precisava. Foi isso. Nós não fomos no mercado ver o que o mercado estava oferecendo. Nós não tínhamos conhecimento dos concorrentes, pouco. Até a gente tinha de um concorrente, que é o concorrente mais forte até hoje, mas não foi uma análise, não foi um estudo. Foi só saber o que eles têm e decidir mudar isso, isso e isso. Foi isso. Foi só pela nossa vontade” (diretor administrativo).

O maior exemplo da falta de pesquisa foi o desenvolvimento de um produto inicial tão robusto que, ainda hoje, continua sendo o *top* de linha da empresa. O objetivo inicial dos sócios era desenvolver um produto mais simples e aprimorar ao longo do tempo. A realidade foi, justamente, oposta, o desenvolvimento de um produto completo e, com o passar do tempo, a necessidade de simplificá-lo para atingir empresas menores.

“Não, a gente não fez pesquisa de mercado. O cliente tinha a vontade de fazer, apareceu a oportunidade e a gente fez. Na verdade, a gente foi fazer um plano de negócios, um planejamento estratégico quando a gente entrou aqui, em 2003. A gente já tinha seis anos e daí começou a pensar estrategicamente. Tanto é que o primeiro relógio-ponto, o 958, a gente viu que a questão tecnológica para colocar em produção era inviável e a gente teve que fazer uma remodelação. Na verdade, a gente simplificou aquele primeiro. Esse 958, quando a gente lançou, a gente iria chamá-lo de júnior, porque a gente achava que era super básico e depois a gente iria evoluindo. Quando a gente entrou no mercado com ele, a gente viu que tinha o supra sumo. Até hoje, o 958, que a gente lançou em 98, tem a maior memória do mercado. Quer dizer que a gente não fez nenhuma pesquisa, não tinha noção nenhuma de mercado, da necessidade do cliente, nada. Então, de 98 para cá, a gente foi, simplesmente, simplificando os relógios. O 958 foi o nosso *top* de linha. A gente lançou depois uma derivação que foi o 758 para médias empresas. Isso foi em 2000. E, em 2001, a gente lançou o 658 com uma nova simplificação para pequenas empresas com até 60 funcionários. Então, a

gente não tinha noção nenhuma de mercado. A gente começou a ter noção e fazer pesquisa de mercado quando entrou aqui em 2003” (diretor técnico).

Hoje, porém, a empresa já vem agindo estrategicamente, definindo uma caminho e rotas alternativas de atuação para atingir o mercado e consolidar sua marca. Na realidade, como demonstra o depoimento do empreendedor técnico, a empresa teve uma mudança significativa ao ingressar na UNITEC. Isso porque precisou repensar sua atuação, elaborando um plano de negócios e analisando o mercado. Além de buscar um mercado na região metropolitana, recebeu apoio administrativo através de cursos oferecidos pela incubadora, proporcionando uma formação na área em que eram deficientes. O processo de elaboração das estratégias inicia com uma reunião para levantamento de idéias para novos produtos com todos os colaboradores da empresa. A partir daí, os sócios se reúnem e estabelecem as estratégias e repassam aos colaboradores as decisões tomadas paulatinamente, conforme a necessidade. O primeiro planejamento estratégico foi elaborado com o apoio de uma consultora ligada à incubadora.

As áreas mais desenvolvidas estão relacionadas a P&D, ou seja, desenvolvimento de software e hardware. A empresa investe fortemente no desenvolvimento dos produtos, buscando diferenciais para atingir um mercado mais exigente. Um dos problemas que a empresa apresenta é a falta de atenção ao marketing, sendo que a área menos desenvolvida é a comercial. Na realidade, a empresa é comprada, ou seja, não busca clientes, dependendo praticamente da indicação dos clientes. Isso acontece, aparentemente, por dois motivos: o primeiro é que o custo para investir e vendas, principalmente, é alto e o retorno acontece em longo prazo. O segundo é que, normalmente, os clientes novos não optam pelo produto da Alfa por ser mais caro, já que oferece serviços agregados.

“Vendas não tem, marketing também não. Eles focam mais em P&D porque marketing tem custo. O problema dos chefes é que eles acham que a venda, se não der o retorno em um mês, não está funcionando. É uma coisa que tu não vêes no curto prazo. Tu tens que esperar um ano ou dois para ter o retorno disto ali. E, muitas vezes, o pessoal não quer esperar este um ano ou dois. Eles acham que tu estás investindo, jogando um dinheiro por um período tão longo e não tem um retorno no curto prazo e é dinheiro jogado fora. Aí, uma parte da empresa não investe nesta área. Acaba, quando tem um dinheiro a mais ou quando sobra, ou quando tem uma pessoa específica só para isto acaba investindo. Aí tem que ter uma outra mentalidade para entrar nesta área, na parte de propaganda e vendas, mas por enquanto, não quiseram entrar. Até chegaram a entrar várias vezes, contrataram vendedor, mas o vendedor fica dois, três ou quatro meses e quando ele está começando a fazer alguma coisa, às vezes começava a vir e não notava muito o efeito dele. Mas eles achavam que o vendedor não estava certo e acabavam tirando o vendedor. Só que em um ano depois, começava a aparecer as vendas que aquele vendedor tinha feito. Precisa um tempo. Eles não queriam esperar este tempo e acabavam tirando o vendedor. “Não vou botar dinheiro aqui, vou botar em P&D”. E acabavam deixando de lado, já que o boca-a-boca está vendendo. Não vende muito; vende uma ou outra coisinha. Mas eles preferem não gastar nesta área e gastar em P&D” (colaborador, quando questionado sobre a área menos desenvolvida da empresa).

“Quanto ao marketing e às vendas, nós somos comprados. Nós não somos atuantes, não buscamos clientes. Os clientes atuais nos indicam. O pessoal liga para lá e pede informações. Aí tem a auxiliar administrativa que atende as ligações, ela faz toda a parte inicial de contato com o cliente, passa o orçamento. A partir disso, se o cliente passou por esta fase, a gente agenda uma demonstração. Sou eu que vou ao cliente, conversar com ele, ver as necessidades. Então, não existe uma pessoa destinada a estar buscando cliente. Os clientes novos vêm de indicação dos atuais e de parcerias. Como a gente trabalha com relógio-ponto, a gente tem parceria com o pessoal que trabalha com folha de pagamento. Então, este pessoal nos indica. A maior fonte de novos clientes é a indicação de parceiros. Nós já tivemos muitas tentativas, mas nós gastamos muito e não tivemos retorno, porque o produto que a gente oferece é mais caro. Então, o cliente compra quando tem a necessidade de comprar. Primeiro, o mais comum, é ele avaliar preço, então ele compra do concorrente. Aí, ao longo do tempo, o concorrente não funciona direito e, então, ele corre aqui. Então, a gente ir de porta em porta, nós não vamos vender, porque não é um produto de venda em massa. Esses outros concorrentes que vendem por causa do preço, batem de porta em porta e pegam o cliente no momento em que estão com problemas no relógio mecânico e já botam o eletrônico. O próprio cara que arruma já oferece. Só que ele é um cara que conserta relógio mecânico e começou a trabalhar com o eletrônico para substituir. Nós não. Nós começamos a trabalhar com software e o relógio para oferecer uma solução completa. O foco é diferente” (diretor administrativo).

Da mesma forma que a empresa não é pró-ativa em relação ao marketing, a atuação referente ao surgimento de novos produtos e serviços é reativa. Os novos produtos surgem da evolução natural dos anteriores ou, na maioria das vezes, originam-se devido à necessidade dos clientes que procuram a empresa e questionam sobre a possibilidade de desenvolver alguma solução.

*“Está sendo mais quando o chefe pede alguma coisa: não dá para deixar a porta fechada e abre só para o fulano; só o cara que tiver o cartão entra. Muitas vezes, é o cliente que acaba pedindo alguma coisa próxima e se tenta adaptar com o que já tem e fica diferente. Dá para fazer, mas não fica de acordo. E tu acaba dando uma idéia que fica mais dedicada, mais adaptada. Aí tu começa a ver que aqui dá para fazer assim ou assado. Quando tu vê, tem um produto separado. Aí que tu começa a ver o mercado daquela área. Até tem um estímulo na empresa para que o colaborador possa dar novas idéias, mas, muitas vezes, tu não tens tempo e tu estás focado só numa coisa. Normalmente, tu só vais ter um produto ou uma solução quando tu tiver um problema. E, normalmente, quem vê o problema é o cliente. Então, é difícil tu criar uma solução se tu não tem um problema para solucionar. O cliente pergunta se tu não sabe fazer tal coisa. Daí tu começa a imaginar e achar uma solução. Então, enquanto alguém não te joga um problema, tu não chegas a fazer. Normalmente, tu trabalhas na mesma, mas quando te jogam uma idéia diferente, tu começa a pensar, a criar e sai alguma coisa” (colaborador, quando questionado sobre a forma como surgem novos produtos e serviços).*

Historicamente, a gestão de projetos é um problema em empresas de base tecnológica. Isto também se confirma na empresa Alfa. Como consequência da dificuldade de gerenciar os projetos, a empresa sofre grandes atrasos no desenvolvimento, que refletem, diretamente, na sua saúde financeira. Isto se torna um problema grande já que a empresa não tem recursos para contratar um gestor de projetos com experiência, precisando agir conforme as demandas que vão aparecendo.

*“A gente tem um atraso nos projetos na média de três a seis meses. Nosso ciclo de produto é de dois anos e deveria ser de um. Historicamente, porque todo o ano que a gente lança produto, nosso faturamento vai lá em cima.*

Quando a gente não lança produto porque o P&D atrasou, foi um caos. Não se cresceu nada. Simplesmente, loca o faturamento do ano passado, coloca em cima deste a inflação e é isso. Agora, quando tu lança produto, sobe. Então, isso é um problema. Só que é o seguinte: não adianta tu colocares mais produto no P&D. Não adianta. O negócio fundamental, mais importante, é a gerência de projeto. Tem que ser super bem gerido para tu conseguires acelerar o projeto, não desviar, não perder o escopo, conseguir, dentro de um ano, terminar o projeto. Não é fácil. Tu sabes que tu delegas alguma coisa para a pessoa e é extremamente difícil fazer aquilo e que ela já está fazendo outra coisa e daqui a pouco tu vais ter que dizer *infelizmente, apaga este incêndio*. É complicado” (diretor técnico).

A equipe de trabalho é avaliada como reativa, respondendo às demandas conforme as necessidades vão sendo impostas. Porém, o diretor técnico expôs que os colaboradores que atuam na matriz são bem mais ágeis que os da filial, em São Leopoldo. Normalmente, na filial, eles trabalham com planejamento. Isso reflete, claramente, a influência das competências de cada empreendedor no seu ambiente de atuação: o diretor técnico trabalha na filial e imprime seu estilo de trabalho para os colaboradores; e o diretor administrativo, que atua na matriz, faz com que o trabalho flua de forma semelhante a sua forma de agir. Esse fato é natural, não se trata de imposição, mas de afinidade entre empreendedor e colaboradores.

“A gente tentou sempre estimular eles a estudar. E até foi uma coisa bem interessante porque quando eu estava lá na matriz, a gente estava meio que influenciando esta pessoa a fazer engenharia de produção. Aí, meu sócio começou a fazer engenharia, mas largou porque a gente precisava dar ênfase à administração. Então, como eu estava na engenharia, eu me foquei em P&D e ele foi para administração; começou a fazer administração. E agora essa pessoa, nossa colaboradora, quer fazer administração. Outra pessoa, a nossa secretária, que faz também a parte dos crachás e a parte comercial, está querendo fazer administração. Estava fazendo psicologia e foi para a administração. Todo mundo está seguindo o perfil do meu sócio. Tem um técnico de campo que queria fazer engenharia elétrica e depois que nós conversamos, ele fez o curso dos 5S e PGPQ, começou a ter contato com esta parte da qualidade e foi para a engenharia de produção. Aí, agora, como ele está muito ligado ao meu sócio, está falando em fazer administração. Aqui não, todo mundo tem engenharia. Um colaborador nosso está fazendo engenharia elétrica e o outro está terminando o tecnólogo em automação industrial. E ele está falando em fazer mestrado; eu tinha falado para ele que eu queria fazer mestrado. Interessante, né?” (diretor técnico).

Apesar dos empreendedores estimularem o crescimento dos colaboradores, a empresa ainda não tem condições de apoiar financeiramente cursos de formação e aperfeiçoamento. O auxílio é dado no sentido de tornar bastante flexível o horário de trabalho, permitindo que o colaborador chegue mais tarde ou se retire mais cedo da empresa. Além disso, sempre que há a possibilidade de matricular os colaboradores em cursos de formação oferecidos pela incubadora, isto é feito.

Quanto ao ambiente, pode-se dizer que também é reflexo do empreendedor que está em maior contato: por abrigar a área de desenvolvimento de hardware e software de baixo nível e contar com colaboradores ligados somente à área técnica, subordinados ao diretor técnico, é um ambiente calmo, tranqüilo, propício para pesquisa. Já, o ambiente da matriz, onde estão instaladas as áreas administrativa, suporte e desenvolvimento de software de alto nível, é bem mais agitado. Outro aspecto importante é que não existe uma relação de hierarquia visível, sendo que todos trabalham em grupo, fruto do perfil dos empreendedores, que “não é de gerenciar, de mandar e sim de andar junto” (diretor administrativo).

“Aqui é super calmo, tranqüilo. Aqui é só P&D. Lá na matriz é uma corrida, é um stress, porque é atender cliente, correr, sair. O cliente está te chamando agora, sai correndo e vai. Lá é bastante agitado; aqui é bastante calmo. E isso tem bastante relação com as minhas características. Eu sou tri calmo. Eu estou meio agitado aqui porque estou tentando falar rápido. Mas, geralmente, eu falo tri lento. Ele é tri agitado. A cara dele é aquilo lá” (diretor técnico).

“Aqui é mais calmo, cada um vai trabalhando nas suas tarefas. Não tem muito do chefe dizer *ah, tu tem que fazer tal coisa...* Cada um está fazendo a sua atividade, quando terminou, passa para outra. Lá, já é diferenciado. Tem alguém para comandar. Também, eu fico tão pouco lá que eu não sei. Quando eu estava lá, já mudou. Eu vou lá às vezes. E daí, eu só vou lá, faço as minhas coisas, nem vejo o que está acontecendo e volto. Não tenho muito contato” (colaborador).

A empresa passou por mudanças significativas. A primeira delas foi a criação de setores – administrativo, desenvolvimento de hardware, equipe de software –, com o objetivo de definir funções e responsabilidades. Além disso, aumentaram o quadro de colaboradores para atender ao aumento da demanda. Outra mudança importante foi a instalação da filial na incubadora que possibilitou o contato com novos parceiros, a possibilidade de aperfeiçoamento profissional, bem como a alavancagem de vendas por estar localizado num centro de referência tecnológica.

“Uma coisa é tu chegar com um relógio-ponto que é fabricado em Igrejinha. Esse é um relógio-ponto fabricado lá na Unisinos. Sem contar esta parte comercial, ganhamos R\$195.000, em dois anos. Então, por que não estar aqui? Toda essa ajuda que se teve na parte da administração do negócio; isso aqui conta muito. Então, a grande mudança que teve foi o fato de ter vindo para cá” (diretor técnico).

“Nos últimos anos, por conta da demanda, a gente criou uma equipe de software, iniciando aqui na UNITEC a parte de engenharia. Inicialmente, eu trabalhava com software e o meu sócio estava envolvido com atendimento a cliente. A gente trabalhava junto para desenvolver alguma coisa nova. Trabalhava todo mundo fazendo tudo. Agora, nós criamos setores. Com certeza, esta foi a mais significativa. Esta mudança aconteceu porque estava todo mundo correndo para todos os lados e ninguém focava a sua área. Enfim, estava todo mundo se batendo. Então, eu passei a me preocupar com a parte administrativa e o meu sócio passou a se preocupar com a parte de desenvolvimento. Claro que ao invés de eu desenvolver o sistema, nós contratamos pessoas para desenvolver e eu fiquei com o gerenciamento também. Então, eles conseguem desenvolver muito bem, coisa que eu não conseguia, porque um me chamava e eu parava. E aí, a coisa se complicava. Foi necessidade de se organizar neste sentido” (diretor administrativo).

Outro momento bastante importante foi a seleção de um projeto pela Finep, quando a empresa recebeu recurso não reembolsável para desenvolver um produto novo. Foi a primeira vez que recebeu este tipo de financiamento, pois anteriormente, buscavam recursos em bancos, com taxas bastante altas. Este produto ainda está em desenvolvimento, tendo recebido



o primeiro aporte. No momento, aguarda a liberação da última parcela para finalizar o projeto, partindo para a miniaturização do produto, a fim de reduzir custos para os clientes.

Com o objetivo de consolidar uma posição mais competitiva no mercado, a empresa tem investido pesadamente no projeto que está sendo financiado pela Finep, por ser um sistema que integra controle de ponto e de acesso de pessoas. Porém, existem outras alternativas estratégicas, dentre elas, a expansão da área de atuação através da abertura de novas filiais e/ou atingir um novo nicho de mercado com um produto menos customizado que possa ser vendido por representantes e que necessite pouca manutenção.

#### ❖ Relacionamento com a incubadora

Os empreendedores conheceram a UNITEC através da Feira do Empreendedor realizada na FIERGS. Um dos sócios foi visitar a feira e encontrou o administrador da incubadora que explicou como era o funcionamento e que era necessário entregar um plano de negócios para ser selecionado. Apesar de nunca ter ouvido falar sobre plano de negócios, os sócios adquiriram um livro que continha um modelo e prepararam o documento. O interesse inicial dos empreendedores era aumentar a atuação de mercado, buscando clientes na região metropolitana.

Os entrevistados afirmaram que a instalação de uma filial da empresa na incubadora foi fundamental para o seu desenvolvimento. Além dos momentos de formação proporcionados pela UNITEC, é fundamental a integração que acontece entre as empresas localizadas no Pólo. Na realidade, os sócios não esperavam receber tantos benefícios quando

ingressaram na incubadora. Além da integração com as empresas, outro aspecto fundamental é a facilidade para trabalhar com os alunos e professores da universidade. A empresa já está desenvolvendo projetos em parceria com a universidade, aumentando, assim, seu *know-how*.

“A integração com as empresas que estão aqui, a possibilidade de desenvolver projetos com as empresas que estão aqui. Eu cresci muito traçando idéias com as empresas que estão aqui. Eu vejo que têm várias mentes brilhantes aqui, idéias de projetos. Aprendi muito sobre desenvolvimento de projetos com as empresas que estão aqui. Quando a gente entrou aqui, ninguém nos prometeu nada. A gerência não fica dando pitaco no negócio; é tudo por nossa conta. A gente entrou aqui sem esperar nada. Tudo que a gente ganha é beleza! E a gente até ficou super surpreso porque a gente entrou aqui e esperava ganhar X e ganhou 300X. A gente não esperava. Mas esses momentos são feitos de conversas de corredor. Tem os momentos mensais, que a gente tem a reunião das incubadas, mas não interage nestes momentos. Começou a se interagir quando começaram estes cursos de administração porque daí todo mundo se reunia e começava a conversar. Tinha o *coffee break* e falavam da empresa, se apresentavam. Nos cursos começou a interação, mas a gente interage muito nos corredores. Daí um troca uma idéia de um produto com outro, tem uma necessidade, indica um cliente” (diretor técnico).

Outra grande vantagem foi a possibilidade de conhecer programas de financiamento oferecidos pela Finep e pelo Sebrae, principalmente. Anteriormente, os sócios não conheciam os benefícios oferecidos por estes órgãos e, tão pouco, sabiam como acessá-los. Para obter recursos da Finep, em 2004, a incubadora ofereceu suporte na elaboração do projeto.

O administrador da incubadora também percebeu mudanças significativas na forma de encarar o mercado a partir do ingresso na UNITEC. Além disso, a possibilidade de interagir com a universidade fez com que os sócios percebessem a importância da inovação e, principalmente, a forma de buscá-la.

“(…) a mudança é gritante. É como eles começaram a ver este mercado. A Alfa, hoje, é uma empresa que tem outdoor na BR, coisa que o próprio

empreendedor I mesmo me confessou que jamais havia imaginado que aconteceria. Tem  $n$  vezes que ele apareceu no jornal e ele ficou maravilhado com isso, jamais imaginou que pudesse ter esta oportunidade. Na semana que vem eles estão indo para a Espanha, participar de rodada de negócios na Espanha. Então a mudança é radical, de como eles estão vendo este mercado e de como eles estão se inserindo neste mercado. A facilidade com que ele está se inserindo neste mercado, não é a facilidade com que eles estão vendendo o produto, isto é outra coisa, mas sim a facilidade com que eles estão conseguindo acessar este mercado. Hoje, eles fazem uma parceria com a Unisinos, eles estão desenvolvendo um produto para a Unisinos. Que é um produto feito em parceria que para a Unisinos é uma coisa máxima, é um controle de cartão ponto de funcionários e professores e é uma tecnologia que eles estão desenvolvendo para a Unisinos. E agora também eles estão fazendo uma interação com o curso de engenharia elétrica aqui da Unisinos, trabalhando com professores e alunos. Então, isso está dando para eles uma capacidade de desenvolvimento fenomenal. Eles começaram a ver o quanto a inovação passa a ser importante no produto deles, e de que forma eles conseguem chegar a esta inovação. Exatamente por estar dentro da universidade, tendo acesso aos laboratórios e toda a estrutura” (administrador da incubadora).

❖ Relação entre as competências individuais dos empreendedores e as competências organizacionais

No caso da empresa Alfa, as competências dos empreendedores são complementares. Um fato importante é um dos empreendedores ter sido flexível e percebido a necessidade de mudar de foco para que a empresa pudesse crescer, ou seja, apesar de preferir a área técnica, optou por investir e desenvolver-se na área de gestão para sanar uma deficiência da empresa.

O fato de um dos empreendedores ser menos agressivo, faz com que a empresa também reaja desta forma. Isso ainda é agravado pelo fato do outro empreendedor ser um pouco inseguro no momento da tomada de decisões. Então, a empresa perde oportunidades de colocar o produto no mercado de forma pró-ativa, realizando vendas, principalmente, através de indicações de antigos clientes.

Uma das dificuldades encontradas durante a entrevista com o colaborador foi o fato de não conseguir perceber a empresa como um todo. Neste sentido, a empresa é vista somente como os empreendedores e poucas características organizacionais são detectadas. Quando questionado sobre a relação que existe entre as características pessoais da empresa e dos empreendedores, o colaborador não conseguiu responder, apontando apenas as características do empreendedor com o qual trabalha, sem fazer os *links* com a empresa: “O empreendedor técnico é calmo, não é de se irritar. Ele está sempre na dele. Às vezes está meio voando, por fora dos assuntos. Mas, não consigo perceber”. Esse fato pode ser explicado, também, pela deficiência gerencial que a grande maioria dos técnicos apresentam.

Com o enfoque na relação entre as competências individuais e organizacionais, os motivos que fazem com que os clientes optem pelo produto da empresa Alfa, segundo depoimentos dos empreendedores e do colaborador, demonstram que as competências dos empreendedores foram incorporadas na empresa: o comprometimento com o cliente e suas necessidades e a competência técnica para desenvolver o projeto. Outro fato importante é que a maioria das vendas são feitas através da indicação de clientes antigos que aprovaram os sistemas.

“A customização, o comprometimento com o cliente. Primeiro, comprometimento. Segundo, customização. Terceiro, a qualidade. Se ele resolve ser nosso cliente, ele já vem indicado por outro cliente. E se esse cliente indicou, é pelo nosso relacionamento com ele. Ele consegue ver que além do relacionamento, esse comprometimento. E, por último, o software não dá problema, fazem o que eu peço” (diretor técnico).

“Resumindo, em uma palavra, seria competência. Os clientes é que indicam e são eles que passam o nosso perfil. Passa a seriedade. Não é que o produto seja o melhor do mundo, não é. Mas é a nossa seriedade. O interessante é que um cliente que fechou com a gente há um tempo atrás disse que tinha

fechado conosco por causa da seriedade. Foi um contato telefônico que ele fez comigo e o meu sócio foi instalar. Quando ele foi fazer a instalação, o cara contou que nos escolheu por causa da seriedade, porque eles tinham vários orçamentos e ele ligou para todos eles para ver o que eles baixavam e nós fomos os únicos que não baixamos. Então, eles notaram que tinha uma certa coerência, nós oferecemos um produto com o preço que nós precisamos comprar. Por isso, eles optaram por nós, apesar de ser mais caro. E neste caso, não teve nem relação com outros clientes, porque eles são de uma região remota, Nova Bassano, bem distante. Nós não tínhamos nenhum cliente naquela região. Foi só o contato telefônico. Não lembro de que forma ele nos contactou, mas foi assim” (diretor administrativo).

Concluindo, o administrador da incubadora sintetiza a importância das competências dos empreendedores para a consolidação das competências organizacionais:

“Eu acho que a Alfa tem a cara dos empreendedores. Eles conseguem refletir através da empresa o que eles são. Me parece uma empresa que sabe muito bem o que quer, uma empresa que trabalha de forma ética e isso é uma coisa que me chama a atenção. Uma empresa que tem bem definido o seu foco, que sabe o que quer e que vai chegar lá” (administrador da incubadora).

Isso mostra como é forte a relação entre as competências dos empreendedores e as competências organizacionais

## 7.2.2 A Empresa Beta

### ❖ Contextualização

A Empresa Beta foi fundada em 1997 por dois sócios, colegas de mestrado, que, atualmente, atuam como diretores administrativo/comercial e técnico. Está instalada no condomínio de empresas, já que ingressou na UNITEC em abril de 2000, tendo completado os 36 meses na incubadora empresarial em 2003. Ao ingressar na UNITEC, já tinha passado

por duas incubadoras tecnológicas em Porto Alegre, onde iniciou suas atividades. Conta hoje com uma equipe de quatro pessoas, além dos dois empreendedores.

A empresa desenvolve soluções de automação comercial e industrial baseadas no processamento de imagens. Tem como objetivo principal oferecer soluções que possibilitem melhoria na qualidade e/ou redução de custos dos produtos ou processos de produção das empresas clientes. Sua missão é *“aplicar a tecnologia de processamento de imagem em grandes mercados e com rentabilidade operacional, otimizando pontos críticos nos processos dos clientes”*.

Quanto à concorrência, existem diversas empresas que trabalham com este tipo de tecnologia, tanto em nível estadual quanto federal. Porém, a principal diferença é que a Beta atua somente com processamento de imagens, focando em sistemas comerciais, de segurança e industriais. A maioria dos concorrentes está focada somente em um nicho de mercado.

#### ❖ Competências dos Empreendedores:

Os fundadores da Beta idealizaram o negócio quando estavam cursando o mestrado na UFRGS, um deles na área de automação industrial e outro em instrumentação eletrônica. Apesar de terem formação técnica, focada em engenharia, quando decidiram iniciar a empresa, cada um deles optou por atuar em uma área, conforme suas competências individuais, com o objetivo de fortalecer a empresa e atender a todas as necessidades.

O Empreendedor responsável pela área administrativa e comercial da empresa, segundo depoimentos, tem visão de mercado, é muito determinado, crítico, não tendo receio de enfrentar desafios e, principalmente, sabe apresentar bem a empresa.

“Acho que uma análise crítica, acho que foi bem proveitoso. Perseverança que sem dúvida ajudou. O fato de saber que a única coisa fatal é a morte e que o resto sempre tu consegue achar uma alternativa para resolver, então é não desanimar quando surge algum problema. Acho que essas são as minhas características principais” (diretor administrativo/comercial).

“(...) o diretor técnico entende tudo sobre tecnologia e isso ajuda na empresa e o diretor administrativo é mais político e participa de associações, além de defender muito o nome da empresa” (administrador da incubadora).

Uma característica negativa que pode prejudicar o desenvolvimento da empresa é, segundo seu relato, “o fato de querer agradar todo mundo, de querer estar sempre bem com todo mundo, isso dificultou. Acho que esse é o principal defeito na administração do negócio”.

Já, o empreendedor que atua na área técnica apresenta competência em relação à utilização e aplicação da tecnologia, apesar de mencionar que o domínio da tecnologia seja uma dificuldade, por ser nova. Segundo seu depoimento, comprometimento e criatividade também são suas características, bem como uma capacidade autodidata. Em contrapartida, não consegue dar um bom andamento no trabalho por ser muito detalhista e perfeccionista, detendo-se em pequenos aspectos que não influenciam no desempenho final do produto.

“Comprometimento, essa, sem dúvida alguma, foi a que mais pesou. Eu diria que a criatividade também ajudou bastante e a minha capacidade de aprender. Muita coisa passando e, às vezes, a gente deixava passar. Então

“... tinha que enxergar o todo e analisar isso muito rápido. Acho que isso é uma capacidade a mais” (diretor técnico).

Com o objetivo de comparar as características apontadas pelos próprios empreendedores, o depoimento do colaborador da empresa Beta vem ao encontro dos aspectos abordados:

“Se a empresa tiver algum problema ele vai ficar em cima até resolver. E isso é uma característica do diretor técnico. E o diretor administrativo vai fazer a negociação com o cliente. A parte comercial vai ser com ele. Ele tem uma característica muito boa que é o relacionamento dele com o cliente. Daqui de dentro ele é a pessoa que tem melhor essa relação. Cada cliente tem um negociação diferente e ele sabe disso. Ele tem um jogo de cintura muito bom para fazer esse tipo de trabalho. Então unindo essas duas virtudes a gente consegue mostrar para o cliente o nosso comprometimento com o projeto e esse é o nosso diferencial” (colaborador da empresa Beta, questionado sobre a relação das competências dos empreendedores e as competências organizacionais).

Quebrando o paradoxo que diz que muitos empreendedores iniciam seu negócio por estarem desempregados ou não conseguirem se ajustar em outras empresas como colaboradores, estes dois empreendedores sempre demonstraram o desejo de abrirem seu negócio, apesar de terem tido a oportunidade e o convite para ficarem trabalhando nas empresas em que estagiaram. Um deles justifica que é questão de cultura, melhor exemplificando,

“Eu me criei com esta idéia na cabeça, já ao longo do meu primeiro e segundo grau. Meu pai é um empresário e a gente acaba convivendo em um ambiente empresarial e acaba formando alguns valores. Então eu já entrei na faculdade com este espírito de me preparar para montar um negócio próprio. Então toda a minha faculdade já foi conduzida para isso. Várias decisões que foram tomadas, inclusive estágios, foram pensando em abrir o meu próprio negócio” (diretor administrativo/comercial).



Já, o outro empreendedor justifica que as possibilidades de crescimento, tanto financeiro quanto no que diz respeito à realização pessoal, a possibilidade de abrir o próprio negócio caracteriza-se como um desafio. Isso pode ser claramente observado na sua fala quando perguntado sobre os fatores que o motivaram a iniciar um negócio:

“Acho que um dos principais fatores é poder escolher aquilo que se está fazendo e fazer aquilo que se gosta. A outra coisa é poder ter a possibilidade de ganhos no futuro que eu tenho com o meu negócio. Eu sei que trabalhando no mercado eu poderia estar ganhando mais do que eu ganho hoje. Mas em compensação eu tenho uma possibilidade de ganho muito maior no futuro. Acho que esses dois são os principais fatores. E também tem a parte de realização pessoal, de eu ver uma coisa sendo construída, de ser minha que eu sei que é o meu esforço que está ali fazendo a coisa andar” (diretor técnico).

Em ambos os casos, a família se dividiu em relação ao apoio à abertura do negócio, uns eram a favor e outros contra. Conforme os relatos, muitas vezes, os pais preocupam-se com o futuro dos filhos e preferem que eles optem por carreiras mais seguras, prestando concursos públicos e adquirindo estabilidade. Porém, este não é o desejo dos filhos, que buscam desafios e auto-realização. Além disso, as dificuldades passadas por outros integrantes da família ou mesmo conhecidos influenciam nas decisões, servindo como modelo e único desfecho para uma atitude. Isso, nem sempre é verdade, pois cada um escreve sua história, através de sua formação, de sua caminhada e de suas opções de escolhas.

“(…) mas a minha mãe dizia que eu era muito inteligente e que deveria fazer um concurso e ganhar muito dinheiro. E eu dizia para ela que não era isso que eu queria, que eu queria era trabalhar no meu negócio e que não adiantava nada fazer concurso desses e não fazer aquilo que eu quero. Eu prefiro ganhar menos, me matar trabalhando e fazer aquilo que eu gosto. Meu irmão mais velho também montou uma empresa e passou seis meses com ela e foi em um período de muita instabilidade e aí ele acabou fechando. Os sócios fugiram cada um para um lado, eles não tinham um fluxo de caixa constante. Coisas pelas quais eu já passei também. A única diferença é que

ele já estava casado e tinha um filho pequeno e eu não. Então eu conseguia absorver aquela minha instabilidade, eram meses que eu não saía, não fazia nada de diferente, mas não precisava disso. Então o único ponto que pesou bastante no início era a minha mãe que me dizia que eu estava me matando e que eu não era isso que ela queria” (diretor técnico).

É interessante perceber as individualidades de cada empreendedor em relação ao estilo de trabalho. Na empresa Beta, o diretor administrativo/comercial trabalha buscando o atingimento das metas estabelecidas, de forma organizada e planejada. Já, o diretor técnico, não tem o hábito de se organizar, atuando, principalmente nas atividades que estão sendo demandadas.

“Eu trabalho muito pensando no todo, estou sempre preocupado, em cada ação, de como isso vai refletir no todo. E todo o meu trabalho é baseado nisso. Trabalho muito na harmonização das coisas. Procuo trabalhar com metas, para que possa me guiar e para que eu consiga ir atrás. Trabalho também muito com registros visuais, para que não me esqueça e acabe passando por cima de alguma tarefa importante” (diretor administrativo/comercial).

“Eu não me organizo. Eu confesso, sou réu confesso. Eu sei que é uma das minhas grandes deficiências, eu tinha que ser melhor organizado. Eu confio demais na minha cabeça, eu confio demais na minha memória e confio demais na minha capacidade de fazer as coisas. Então volta e meia acontece de eu ter uma agenda com trinta itens para fazer em um dia e obviamente que eu não consigo fazer os trinta. Então eu vou selecionando aqueles que eu considero mais urgentes, os mais prioritários e o resto eu vou deixando. Eu já fui de realizar primeiro as atividade dos clientes que ficam demandando, mas acho que hoje eu já consigo pegar e separar as coisas. Se tem um cliente ligando e incomodando e eu vejo que não é tão prioridade, eu já consigo deixar ele de lado e me concentrar naqueles que eu preciso resolver. Eu tive coisas que eu já esperei dois meses para responder um troço que há dois meses atrás era urgente. Mas, simplesmente, pelo fato de que eu sabia que ele achava que era urgente, mas se eu não respondesse ele não iria me ligar para me cobrar e eu sabia que ele não precisava daquilo para agora. Então, eu reservei um espaço para ele na minha agenda, mas não deixei de fazer as outras coisas que realmente eram urgentes. Então eu tenho enxergado bem melhor essa questão do que é prioritário e tenho me organizado dessa forma. Só que eu não me organizo previamente, eu vou deixar para organizar na hora em que eu vou executar” (diretor técnico).

Para concluir, o administrador da incubadora soube sintetizar bem as características dos empreendedores: “um entende tudo sobre tecnologia e isso ajuda na empresa e o outro é mais político e participa de associações, além de defender muito o nome da empresa”. Isso pode ser um ponto de partida bastante favorável para a abertura e desenvolvimento do negócio, ou seja, a harmonização entre os sócios e a complementaridade de seus perfis e competências.

#### ❖ Competências da Empresa

Quando os dois empreendedores decidiram abrir a empresa, uma das facilidades encontradas foi a instalação na incubadora que disponibilizava uma bolsa de pesquisa, pessoal para auxiliar nos trabalhos, infra-estrutura e cursos de formação gerencial. Além disso, a possibilidade de buscar suporte e apoio financeiro através de órgãos públicos foi um grande auxílio para obter recursos e desenvolver os projetos. Quanto às dificuldades, segundo o diretor técnico, o maior problema enfrentado foi a tecnologia que, por ser nova, não estava totalmente dominada. Com isso, nenhum cliente queria adquirir o produto, por não conhecer a tecnologia, também, por ser uma empresa pequena sem histórico. Já, o diretor administrativo/comercial foca nas dificuldades relacionadas à sua área: ignorância em relação à formação empreendedora, tendo muito conhecimento técnico obtido através da graduação e do mestrado em engenharia, mas pouco conhecimento sobre gestão; burocracia; desconfiança dos clientes; e alto custo de mão-de-obra.

“Bom a primeira facilidade foi a incubadora, com certeza. A incubadora da UFRGS nos dava uma bolsa e ainda a gente tinha um aluno da universidade pesquisando para nós. E a gente tinha acesso a uma sala com Internet coisas que a gente tinha na universidade, mas que não era um acesso tão fácil há

oito anos como é hoje. Fora isso, a participação em cursos do Sebrae via incubadora então a gente fez o Empretec e outros cursos de capacitação gerencial. Ainda hoje aqui pela UNITEC eu fiz cursos de PMI que é um curso de gerência de projetos estou fazendo o MBA em gestão aqui na Unisinos, então uma série de facilidades que nos agregam experiência naquilo que não é a nossa formação e que a gente precisa em termos de formação humanística. A dificuldade maior é que nós estávamos trabalhando em uma tecnologia nova, que não era dominada, nós tínhamos uma dificuldade muito grande em conseguir clientes, porque ninguém está a fim de pagar por alguma coisa que eles nunca ouviram falar. Os clientes também tinham receio pela empresa ser pequena, por não ter estrutura e de não saber até que ponto a coisa anda ou não. Nós tínhamos pouco tempo e tínhamos que nos virar em três para poder tocar a empresa e fazer alguma coisa por fora para poder ter algum sustento. E tudo isso é um ciclo muito complicado, não é nada fácil” (diretor técnico).

“Tem muita oportunidade e possibilidade de suporte desde que tu saiba ir atrás e busque isso. Tem projetos a nível federal que te incentivam, tem o Sebrae que pode te ajudar, tem a tua rede de contatos que pode te trazer uma série de conhecimento. Então tem onde ir buscar suporte. Só que claro nada cai no teu colo tu tem que brigar por isso. Quanto às dificuldades, foram várias. Primeiro a nossa ignorância em muitos aspectos na formação empreendedora. Tu tens uma formação técnica muito forte e falta base em vários aspectos que deveria ter. Segundo, a questão da burocracia que te atrapalha bastante também. A burocracia é um entrave que te complica muito e que te consome muito tempo e recursos. E quando tu estás começando tu não tem nenhum dos dois. Terceiro, a desconfiança dos teus clientes. Tu está começando, tu não tem histórico algum e tu exige um investimento do cliente em algo que ele nunca viu e nem sabe se funciona. Quarto, o custo da mão-de-obra que é extremamente onerosa. Os encargos sociais embutidos dentro dela são muito onerosos. Acho que essas são as principais dificuldades” (diretor administrativo-comercial).

Como a empresa iniciou suas atividades em uma incubadora, foi necessário que os empreendedores elaborassem um plano de negócios, analisando o mercado e detectando potenciais nichos de atuação. Apesar de não ter sido aplicado, a experiência de elaborar o plano possibilitou que os empreendedores conhecessem o mercado e analisassem as melhores formas de aproveitamento de oportunidades. Todos os esforços foram aproveitados, ainda que não diretamente no projeto inicial, mas através do direcionamento para nichos de mercado

próximos que demonstraram serem mais promissores. Todo o estudo foi um aprendizado, tanto de análise de mercado quanto de treinamento para percepção de novas oportunidades.

“Sim, nós fizemos uma pesquisa de viabilidade. E ela pode até não ter sido a mais precisa possível, mas nós entrevistamos diversos segmentos diferentes e pesquisamos nichos onde a gente poderia atuar de forma que a atuação de grandes empresas não fossem significativa. O nosso objetivo era procurar algum mercado onde a gente não precisasse trabalhar com volume porque a gente sabia que a gente não teria fôlego para desenvolver esse produto e onde a concorrência não fosse tão grande. Principalmente por questões de tecnologia que exigissem uma certa barreira de entrada tecnológica e que a gente teria condições de superar e estar investido ao longo dos primeiros dois anos. Então a gente percorreu esse nicho e fizemos entrevistas para levantar produtos em potenciais. Escolhemos um produto desses e daí fizemos levantamentos com dados no IBGE, fizemos levantamentos diversos para tentar diagnosticar qual o mercado em potencial e a partir disso montamos um plano, uma estratégia para atacar aquele mercado. Óbvio que dois anos depois aquele plano que a gente tinha foi rasgado e feito outro. Algumas dificuldades que a gente achou que iria superar e alguma premissas que a gente achava que eram verdadeiras não eram bem assim. E a gente viu que não conseguia superar tão fácil. Mas em compensação todo aquele trabalho no primeiro ano e meio nos permitiu solidificar presença em um outro nicho derivado daquele primeiro. E aí a gente começava a ir migrando um pouco o nosso foco, abrindo um pouco o nosso leque, mas atendendo ao mercado e ao que ele estava demandando. E sempre buscando atuar onde o mercado ainda não tinha sido atingido” (diretor técnico).

A empresa se caracteriza, segundo os empreendedores e o colaborador, por ser comprometida, dando segurança aos clientes de que irão receber o produto/serviço que contrataram. Além disso, os clientes percebem que a empresa tem capacidade tecnológica para desenvolver o projeto.

Uma das vantagens que pode facilitar seu desenvolvimento é a definição das funções dos empreendedores, sendo que um deles é responsável pelo desenvolvimento dos produtos e o outro pela parte administrativa/comercial, já que “o empreendedor I tem perfil para ficar dentro da empresa, eu tenho a impressão que ele não seria um bom vendedor dos produtos. O

empreendedor II tem mais este perfil, ele é mais político, gosta de interagir com associações, etc...” (administrador da incubadora). Normalmente, essa preocupação com a área comercial não é característica das empresas incubadas, não tem um responsável por colocar o produto no mercado. Esse é um diferencial positivo da empresa Beta.

Em contraposição, o administrador da incubadora aponta que os empreendedores/empresa, não souberam acompanhar o mercado, subestimando a capacidade dos concorrentes e super valorizando seu produto. Além disso, considera que o fato da empresa ter recebido recursos de investidores e de órgãos governamentais tenha prejudicado o desenvolvimento da empresa, fazendo com que os sócios se descuidassem da parte administrativa e comercial, focando somente em P&D, já que tinham recursos para sustentar a empresa. Porém, quando os recursos terminaram, o produto ainda não estava pronto, conseqüência de uma desorganização interna da empresa.

“A Beta veio para cá com um potencial grande e começou a se desenvolver bem. Teve um momento que a gente acreditava que a Beta estava pronta para ir embora, mas logo depois ela começou a ter dificuldades e teve uma recaída. Eu acho que eles têm um produto bom, mas eu acho que eles tiveram algumas dificuldades e não souberam acompanhar de maneira adequada o mercado. Tanto que começou a aparecer outras empresas fazendo coisas semelhantes às deles. Talvez eles tenham subestimado a capacidade das outras pessoas ou empresas ou ainda tenham super valorizado o seu próprio produto. Pelo menos essa é a sensação que eu tenho, mas nunca conversei sobre isso com os sócios da empresa. Me parece que os dois têm suas funções bem definidas, onde um cuida da tecnologia e o outro da parte comercial. Uma característica que eu acho que tenha feito com que eles tivessem problemas, talvez tenha sido o fato de ter recebido dinheiro da CRP e depois da Finep. O pessoal achou que isso era o suficiente para que a empresa deslanchasse e aí, talvez eles tenham se descuidado em alguma coisa internamente. Isso, porque me parece que depois de receber este dinheiro eles tiveram dificuldades de gerenciamento interno. Inclusive, em determinado momento, o empreendedor II me procurou para obter assessoria de alguém que pudesse realizar um trabalho de organização interna entre as pessoas da Beta, me pareceu, que em um determinado

momento, houve um problema de atrito entre os dois sócios” (administrador da incubadora).

Hoje, um dos problemas que a empresa apresenta é o alto índice de rotatividade de colaboradores, bem como a dificuldade para contratar técnicos qualificados para trabalhar com a tecnologia que é tão nova. Isso faz com que o custo com cada colaborador técnico seja muito alto, pois investe-se em treinamento e, em pouco tempo, ele deixa a empresa. Além disso, gera problemas de atraso no desenvolvimento de projetos que ficam abandonados até o treinamento de um novo técnico. Uma das alternativas para este problema é a contratação de terceiros que trabalham por projetos, idéia que não é unanimidade na empresa. Além disso, esta alternativa não tem resolvido a questão dos atrasos, apenas tem facilitado, segundo depoimento do técnico entrevistado, o controle e a cobrança, tornando mais enxuta e organizada a empresa no que diz respeito à parte financeira.

“Se tu fores olhar na história da empresa, nós temos um *turn-over* muito alto. E por mais que o meu sócio diga que isso é realidade do nosso mercado, e ele está dentro da ASSESPRO e conhece bem o que é o nosso mercado, eu acho que não. Eu acho que a pior coisa que poderia nos acontecer é um *turn-over* alto. Porque nós trabalhamos com uma tecnologia diferenciada e por mais que se diga a gente não consegue encontrar alguém que saiba aquilo o que a gente faz. Então, nós temos um custo de treinamento muito elevado, e ao mesmo tempo em que a gente tem um custo de treinamento elevado, nós temos um tempo de substituição elevado. Então, um *turn-over* alto para nós é um custo em triplo. E acho que nós deveríamos trabalhar fortemente para mudar isso”. “(...) Acho que um dos principais motivos da alta rotatividade é a falta de resultados. As pessoas aqui dentro não vêem os resultados que nós alcançamos, vêem uma certa instabilidade nas vendas e acabam ficando inseguros. Outro fator importante também é o fato de que precisamos de profissionais com características diferenciadas, boa criatividade na solução de tarefas, comprometimento com prazos e qualidade, bom relacionamento com clientes. E estes profissionais são disputados no mercado. E não temos muitas vantagens a oferecer para eles, apenas o desafio de trabalhar com uma tecnologia nova. Este desafio motiva durante um tempo, mas depois cansa. E as pessoas acabam saindo” (diretor técnico).

O fato de apresentar um alto índice de rotatividade, segundo o empreendedor técnico, é decorrência, principalmente, dos funcionários perceberem a instabilidade da empresa. Além disso, na maioria das vezes, a Beta não tem condições de competir financeiramente com outras empresas, oferecendo salários que garantam a permanência do funcionário.

Segundo depoimento dos empreendedores, a equipe de trabalho é caracterizada como reativa, imatura e não apresenta um nível de aprendizado muito elevado, porém parece esforçada. Como consequência da imaturidade, são dispersivos, dificultando a agilidade na realização das tarefas. Segundo o diretor técnico, a equipe não está sendo preparada para amadurecer, mas o questionamento que se faz é: “até que ponto deve-se investir na equipe se não sabemos por quanto tempo iremos ficar com ela?”

Quanto ao ambiente, pode-se dizer que o ambiente é bastante informal, transparente, agradável para trabalhar, não havendo explicitação de hierarquia. O diretor técnico teve dificuldade para descrever o ambiente, pois está, normalmente, fora da empresa, trabalhando junto ao cliente, não participando dos momentos informais que acontecem. Porém, sua visão em relação à parte pessoal demonstra, novamente, a preocupação com a alta rotatividade da empresa.

“Bastante informal, com muita transparência. Um ambiente de amizade com todos e sem competições. Ninguém quer puxar o tapete do próprio colega. Eu tento fazer com que seja o mais informal possível. É óbvio que o pessoal sabe que existe uma hierarquia, mesmo que ela não seja explícita. Mas no geral acho que o pessoal tem uma igualdade boa” (diretor administrativo/comercial).

“Sempre gostei muito de trabalhar aqui. As pessoas são tratadas muito bem. Nós temos um ambiente bom de serviço, a estrutura é muito boa e as pessoas



aqui fora do serviço são muito parceiras. Nós saímos para almoçar juntos e todos se tratam muito bem. Ninguém quer roubar ou ocupar o lugar do outro. Então é um ambiente muito bom, muito tranquilo e agradável. Sem maiores estresses, inclusive por causa das nossas responsabilidades. Nós sabemos que temos que cumprir nossos prazos. Não cumprindo sabemos que alguma coisa vai acontecer, não que alguém vai te dar uma penalidade, mas que a empresa corre riscos” (colaborador).

“A minha resposta pode parecer um pouco estranha, mas hoje eu não sei descrever o ambiente. Porque eu não me sinto suficientemente dentro da empresa para poder descrever isso. Ela tem algumas coisas de formalidade, mas ela é bastante informal. Nós temos uma flexibilidade de horários, as pessoas se tratam de uma forma bastante informal, nós temos uma proximidade de todos os níveis e esses aspectos favorecem a informalidade. Então tem uma série de coisas que favorecem a informalidade. Mas em contra partida nós temos uma certa formalidade, tipo atribuições, nós temos algumas cobranças que são feitas de uma forma bastante formal. Então, isso nos deixa com um ponto de interrogação. Tu não consegue nem definir o que é formal e nem o que é informal. O nosso ambiente mudou muito, e hoje até pelo fato de eu ter passado o último mês praticamente fora e pelo fato de eu não estar mais almoçando com o pessoal, eu não tenha muita noção de como está o ambiente da empresa. Porque muito do ambiente tu sente nas horas fora do horário de trabalho. O meu horário mudou muito, então algumas vezes eu entro ali dentro e acabo me sentindo meio estranho por não saber o que está acontecendo. E com isso eu não me considero apto para avaliar o ambiente. Tem uma outra coisa que eu estava lendo em um livro bastante interessante, que falava das imagens da organização. O título do livro é *Imagens da Organização*, e o livro passa a cada capítulo, analisando as organizações segundo uma metáfora específica. ... Um dos aspectos que ele cita é a questão da forma como tu valoriza o teu profissional. Se tu valoriza pela necessidade financeira, principalmente, ou se tu valoriza ele pela necessidade de auto-realização. E na empresa inovadora, tu teria que valorizar pela necessidade da auto realização. O cara que está aqui, ele está aqui porque ele gosta daquilo, porque ele está realizado em fazer aquilo e não porque está ganhando para fazer aquilo. E eu concordo bastante com essa visão. Só que eu acho que não é a nossa prática. Apesar de não estarmos pagando tão bem assim para dizer que a gente está valorizando as pessoas pelo dinheiro que ela recebe, eu acho que a postura da empresa é: “Se tu está recebendo para fazer o teu trabalho tu tem que fazer o teu trabalho”. Talvez isso até explique aquele problema que te falei antes. Então, para a minha forma de entender pessoas, para a minha forma de entender motivação e para a minha forma de entender gestão, as coisas deveriam ser diferentes” (diretor técnico).

Apesar de apontarem que o ambiente não tem hierarquia, o empreendedor administrativo/comercial avalia que sabe cobrar e, principalmente, percebe quando precisa

agir desta forma. Na área técnica, o empreendedor técnico encara seu papel como recurso para os colaboradores, não havendo a necessidade de cobrar resultados. Segundo ele, é preciso dar condições para que os técnicos trabalhem, refletindo o tipo de ambiente que a empresa apresenta.

“A relação que eu tenho com os colaboradores, principalmente com aqueles que trabalham na parte técnica, é muito mais do que cobrar o resultado deles. Eu tenho é que orientar o que eu espero que eles façam. Então eu vejo assim, por exemplo, não adianta nada eu chegar para o colaborador e exigir dele: *eu quero que tu faça isso*, se eu sei que ele não tem condições para fazer. Agora não adianta também eu continuar fazendo isso para ele. Eu preciso é dar condições para que ele venha a fazer, explicar o que eu quero, passo a passo, e pedir para ele me chamar somente quando chegar em um ponto que eu sei que vou precisar acompanhá-lo para que ele consiga fazer. E isso porque eu sou recurso para eles. E isso acho que até se encaixa bem dentro dos modelos de administração que eu estou estudando. Eu estou me enxergando bem dentro dessa visão. O chefe não está lá para mandar os outros e sim para servi-los. Ele está lá para garantir que eles façam o trabalho deles. E eles estão lá para multiplicar a capacidade de trabalho do chefe. Então é nesse modelo que eu me enxergo” (diretor técnico).

A empresa passou e tem passado por diversas mudanças. Primeiramente, no início do negócio, não havia um foco específico, fato que foi percebido e ajustado nos primeiros anos. Os sócios perceberam a necessidade de dedicar-se somente ao desenvolvimento de software, terceirizando a produção do hardware, já que esta não era a especialidade da empresa. Outra mudança foi o tipo de hardware utilizado para desenvolver os sistemas de visão – processamento da imagem, trocando de fornecedor. Logo adiante, receberam aporte de capital, iniciando mudanças em aspectos que antes não eram possíveis. Uma delas foi a transferência da empresa para São Leopoldo, na UNITEC, buscando estar próximo de um centro tecnológico e de potenciais parceiros para o desenvolvimento de sistemas. Houve um aumento na equipe, fato que gerou problemas de gestão e, conseqüentemente, a necessidade de reduzi-la rapidamente. Além disso, começaram a investir na contratação de gestores de

projetos, agregando, com cada um deles, algumas mudanças significativas conforme os perfis gerenciais. Como não foi percebida, realmente, grandes vantagens nestas contratações e o custo estava bastante alto, os sócios decidiram por eliminar, temporariamente, o cargo. Hoje essa função é ocupada novamente por um gestor com experiência, mas que não trabalha em tempo integral, dificultando sua atuação e, conseqüentemente, os resultados no desenvolvimento dos projetos. Essas mudanças relatadas pelos sócios foram conseqüência de uma crise, que os obrigou a avaliar o desempenho financeiro da empresa e a trabalhar de forma a ser mais competitivo, trabalhando para os clientes que trazem lucratividade à empresa e não para aqueles que apenas demandavam mais, como acontecia anteriormente.

Esse fato demonstra o quão vulnerável é a área de gestão de projetos que é, na realidade, uma função fundamental para empresas de base tecnológica que trabalham, basicamente, com o desenvolvimento deste tipo de metodologia.

“O gerenciamento de projetos é a parte mais crítica na verdade, porque se ele não funcionar bem, nada mais funciona. E assim, eu acho que é muito difícil tu gerenciar algo que é intempérie. Então, se tu tem uma equipe que tu pode gerenciar, tu pode ver o que as pessoas estão fazendo e tu pode ajustar o trabalho das pessoas. Mas se tu não consegue ver as pessoas trabalhando como é que tu vai ajustar, como é que tu vai interagir, como é que tu vai prever as dificuldades, como é tu vai corrigir caminhos. Então é muito difícil, é muito difícil. E pode até ser que seja essa a principal falha. Mas nós não temos como mudar isso hoje. Nós tivemos junto com essa alternância de pessoas na gerencia de projetos, a variação de tamanho de equipe. Nós chegamos a trabalhar acho que com dez pessoas na área de desenvolvimento e hoje nós temos duas. Então, acho que essas foram as coisas que mais mudaram na empresa durante esse período” (diretor técnico).

Atualmente, a empresa possui estratégias definidas, estabelecidas pelos diretores, através de acompanhamentos periódicos, onde são traçados planos de ação de curto prazo e com a participação de todos os colaboradores da empresa. Apesar de se preocuparem com a

elaboração de um planejamento estratégico, os resultados nunca foram significativos, devido à dificuldade de implementação e de controle dos resultados.

“As estratégias deixaram de ser macro para ser micro. Como a empresa passou por dificuldades e precisou dar a volta que acabou dando, foi necessário fazer uma estratégia de guerra. Isto é, para atingir o macro que era a saúde financeira, que foi o principal ponto, se fez atitudes para cada batalha. E aí se foi trabalhando mentalmente com os colaboradores para cada batalha e não no macro. Até porque houve uma grande mudança nos colaboradores que trabalham com a gente. Então, se deixou de se preocupar com um planejamento a longo prazo, para se preocupar em como resolver os problemas a curto prazo e se atingir o resultado imediato que a gente precisa, se necessita e tem que atingir. E aí se trabalha com reuniões objetivas e pegando aspectos objetivos referente a cada batalha que se está vivendo no momento. Eu diria que as reuniões são perto de uma, duas por mês. Não tem uma periodicidade exata. Elas ocorrem de acordo com a necessidade” (diretor administrativo/comercial).

“Até uns dois anos atrás a gente tinha um comitê que elaborava as nossas estratégias, do qual faziam parte não só a diretoria, mas também as pessoas chave da empresa, onde se montavam planos estratégicos e planos de ação. Depois se integrava toda a empresa, toda a equipe, na construção desses planos de ação para que todos tivessem participação ativa naqueles planos e naqueles processos. E também para estarem comprometidos na execução. Infelizmente, isso nunca deu muito certo. Há menos de dois anos, um ano e dez meses mais ou menos, nós estávamos em um processo de elaboração desses, quando houve um desentendimento dentro da diretoria, onde um queria seguir para um lado e um queria seguir para um outro e, logo em seguida, a nossa estratégia acabou sendo a de encolher a empresa para depois poder crescer de novo de uma forma organizada. Isso praticamente eliminou as pessoas que poderiam fazer parte da estruturação. Então, nós passamos só a ter acompanhamentos periódicos. Reuniões onde cada um levanta aspectos que podem ser melhorados, aspectos que tem que ser trabalhados e ações a seguir em frente. Então, nós passamos a ter um modelo muito mais informal de planejamento” (diretor técnico).

Há divergência entre os entrevistados quanto à fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra. Enquanto o diretor administrativo/comercial considera que a empresa está madura, pois já consegue perceber suas virtudes e defeitos, preocupando-se com os resultados, o diretor técnico avalia de a fase mais apropriada é a de crescimento. Sua

justificativa é que nenhuma área da empresa está desenvolvida suficientemente, existindo vários aspectos a serem melhorados. Segundo ele, “a gente tem um bom potencial para entrar em uma fase de maturação em breve, mas a gente ainda não está lá”.

Com o objetivo de consolidar uma posição mais competitiva no mercado e atingir uma estabilidade permanente, a empresa tem trabalhado intensivamente com alguns produtos que já estão prontos, além de estabelecerem parcerias para o desenvolvimento de produtos. O maior desafio é tornar a empresa estável, imune às variações de mercado, o que ainda não está acontecendo.

#### ❖ Relacionamento com a incubadora

Confirmando a importância da incubadora para o desenvolvimento das empresas recém-formadas, os depoimentos demonstram que este é um ambiente muito favorável, pois oferece apoio logístico, treinamento e consultorias, possibilitando uma formação que, geralmente, os empreendedores não têm. Porém, como a empresa Beta já foi transferida para o condomínio de empresas, o apoio ficou mais limitado. Outro benefício importante que a incubadora oferece, é a possibilidade de interagir com outras empresas, tanto da UNITEC quanto do Parque Tecnológico. A empresa optou por transferir-se para a UNITEC, mesmo já estando instalada em uma incubadora da capital, também, devido à redução de impostos em relação aos valores cobrados em Porto Alegre.

“Eu acho que dois fatores são importantes. Primeiro na diminuição de impostos, não vamos dizer que não contou, óbvio que isso contou. Tinha uma diferença de carga tributária muito grande de POA para cá e não vou dizer que isso não pesou. Até vou te dizer que se nós formos analisar, hoje,

friamente, o aumento de custo que tivemos vindo para cá e a redução de imposto que nós tivemos por essa diferença de imposto, provavelmente a gente tenha perdido dinheiro, mas eu não fiz essa análise ainda. Dentro daquela linha que eu estava te falando que alguns números do nosso controle não são tão exatos assim como eu gostaria de enxergar, dificilmente eu te diria que esse número está pronto lá para a gente poder enxergar. Há um mês eu perdi quatro horas para levantar um custo de um projeto. Quanto mais uma análise global da empresa neste sentido, ainda mais que pega uma fase onde o nosso controle era muito pior nesse sentido. Mas, se a gente perdeu dinheiro vindo para cá, ainda assim foi muito importante a nossa mudança para cá pelo segundo fator, que era a possibilidade de outras empresas que tinham desenvolvimento de software. E aí eu vou ter dizer que tecnicamente nós aprendemos com alguns de nossos fornecedores e facilitou muito a nossa proximidade com eles. Sem contar que é muito mais fácil, hoje, eu trabalhar com terceirizado com empresas que estão aqui dentro. Porque são empresas nas quais eu confio e tenho proximidade no dia a dia. É diferente de eu trabalhar com empresas que estão lá em Porto Alegre ou em São Paulo e tentar negociar com o cara por telefone para depois de um mês pegar um trabalho pronto e ver que não era aquilo o que eu precisava. Então é uma diferença muito grande e esse foi um fator que também pesou significativamente. Eu diria que tem um terceiro fator importante que na época em que nós nos mudamos para cá, nem era tão valorizado que é a qualidade do ambiente físico que temos aqui. Pouco ruído e uma imagem tranqüila pela janela que te ajuda a concentrar e te ajuda a relaxar em determinados momentos e isso na nossa área é bastante importante também e não dá para descartar” (diretor técnico, quando perguntado sobre a importância da incubadora).

❖ Relação entre as competências individuais dos empreendedores e as competências organizacionais

Aparentemente, pode-se pensar que as competências dos empreendedores se complementam e possibilitam o seu fortalecimento. Porém, em muitos momentos, há a existência de atritos, pois a forma de enxergar a empresa é diferente. Um dos empreendedores se importa muito com a parte comercial, estando focado na estabilização financeira e buscando a colocação do produto o mais rápido possível. Por outro lado, o empreendedor técnico, devido às suas competências individuais, tende a pensar no desenvolvimento do produto, preocupando-se em apresentar ao mercado algo estabilizado e sem riscos de maiores

problemas. Isso faz com que o investimento em P&D seja maior, podendo criar problemas de caixa.

Um aspecto muito importante a ser mencionado é que os colaboradores não conseguem dissociar as características dos empreendedores. Normalmente, imprimem na empresa as competências individuais dos empreendedores, não havendo distinção entre as duas partes:

“o empreendedor I é uma pessoa que, por ser diretor técnico e estar envolvido com a produção da empresa, fica sempre em cima. Ele é muito capaz e eu o admiro muito por isso. Ele tem uma capacidade muito grande de desenvolver os sistemas e programar. Então, ele resolve os problemas na hora em que eles surgem. Por exemplo, se deu um problema em algum cliente ele vai lá e na hora ele arruma e faz o software funcionar. E o outro sócio é muito empreendedor, ele atua muito forte na área comercial da empresa. Ele consegue fazer uma venda muito legal, ele não só oferece o produto como também consegue identificar a necessidade do cliente. Eu não tenho muito conhecimento na área comercial, então não sei explicar muito bem, mas vejo ele como um empreendedor que acredita no negócio. Então ele faz as coisas funcionarem. Junto com o diretor técnico, ele consegue identificar o que é necessário para que as coisas funcionem. Então tem esses dois lados: a área comercial que acredita muito no negócio e a área técnica que o torna possível” (colaborador).

Além disso, os motivos que fazem com que os clientes optem pelo produto da empresa Beta demonstram que as competências dos empreendedores foram incorporadas na organização: alto nível do produto, devido à qualificação e dedicação dispensada para a realização do projeto e o comprometimento. Outro fato importante é que muitas vendas são feitas através da indicação de clientes antigos que aprovaram os sistemas.

De outra parte, o administrador da incubadora consegue perceber a consolidação das competências técnicas, mas não relaciona as competências gerenciais. Segundo seu

depoimento, é necessário que os empreendedores repensem sua forma de atuação no mercado com vistas a consolidarem suas competências e, posteriormente, sua vantagem competitiva.

“Se pensarmos em competências de tecnologia, sem dúvida. Aí sim podemos comparar a empresa com o perfil dos dois. Mas a competência em termos de comercialização, não. Eu acho que aí, a Beta, não soube, ou não tem, nos dois sócios possibilidade de ser comparada. Eu acho que o potencial que existe não é suficientemente representado pelos dois. Eu acho que tem alguma coisa que precisaria ser modificada. Porque é uma empresa com potencial, mas que não conseguiu ainda se desenvolver, talvez como a gente quisesse em termos de pessoas, colaboradores, não em termos de nome. Até porque a Beta tem um nome no mercado. Todo mundo sabe quem é a Beta, todo mundo sabe quem é o diretor administrativo, mas isso me parece não estar sendo aproveitado da maneira como poderia ser. E aí eu acho que isso é problema dos empreendedores. Eles não estão sabendo colocar esta empresa no mercado de forma adequada.” (administrador da incubadora, questionado sobre a relação das competências dos empreendedores e as competências da empresa Beta)

Todos estes aspectos demonstram a forma como as competências individuais dos empreendedores interferem no crescimento da empresa e na consolidação das competências organizacionais.

### 7.2.3 A Empresa Gama

#### ❖ Contextualização

A Empresa Gama está instalada no condomínio de empresas, já que ingressou na UNITEC em novembro de 1999, tendo completado os 36 meses na incubadora empresarial em 2002. Conta com uma equipe composta por doze colaboradores, sendo que dois trabalham na área administrativa e dez atuam na área técnica da empresa.



Sua história inicia em 1996, com apenas um dos sócios, atuando como uma agência de comunicação diferente, mais focada em estratégias de marketing e ações dirigidas do que em propaganda de massa. Em 1998, a empresa constitui-se em um núcleo para criação de sites e multimídia. Apenas em 1999, o segundo empreendedor se junta à Gama e a empresa investe em tecnologia para criar *sites* com conteúdo dinâmico e sistemas de banco de dados, além de se instalar na incubadora. A partir daí, vem se destacando tanto no mercado nacional quanto internacional com a criação de *sites* e portais inovadores. Em 2004, a empresa se reorganiza em três unidades independentes e complementares: “Consultoria e Cursos”, “Projetos e Comunicação” e “Software e Tecnologia”, esta última resultado da fusão entre a Gama e outra empresa incubada.

A empresa concebe estratégias e projetos inteligentes, nas áreas de marketing de relacionamento, gestão do conhecimento e comunicação digital, que ampliam os resultados do seu negócio. Tem como missão *“maximizar os resultados de nossos clientes através de estratégias e soluções em marketing, comunicação e gestão do conhecimento, apoiadas pela tecnologia da informação”*.

Segundo relatos dos empreendedores, a empresa tem uma participação de cerca de 2 a 5% no mercado gaúcho. O mercado é bastante diferenciado e existem muitos concorrentes nesta área.

“Estamos atuando hoje muito no RS, e agora começando a entrar em SP e restante do país. É muito difícil de dar um percentual. Tem muitas empresas no mercado e muitos tipos de empresas. Tem clientes de grande porte que se comporta diferente do médio e do pequeno. A gente tem a AGAD, associação gaúcha de agências digitais. E nós fomos convidados para ser uma das dez empresas fundadoras, e isso mostra um certo reconhecimento

do mercado. E pelos concorrentes também ela é conhecida. Então, eu diria que ela certamente está entre as dez maiores empresas do Sul. Hoje, a associação tem mais de vinte colaboradores. Até em SP foi criada uma associação no mesmo modelo da nossa. Nós passamos o nosso estatuto para eles e eles estão montando uma lá. Mas vamos dizer que é de 5% de mercado, não sei. É que é difícil de dizer, o mercado é muito amplo” (diretor de operações).

#### ❖ Competências dos Empreendedores

Os empreendedores responsáveis pela Gama são irmãos e sempre tiveram a vontade de ter um negócio próprio, incentivados, principalmente, pela cultura empreendedora que trazem da família.

“Eu já tinha uma empresa antes em Porto Alegre, onde eu trabalhava com maquetes eletrônicas. Eu sempre tive vontade de ter uma empresa. Já tinha isso na cabeça. Acho que pelo perfil pessoal mesmo. De gostar de desafio e de trabalhar por conta própria” (diretor de operações).

“Na verdade meu pai tem um laboratório de análises clínicas, inclusive até o primeiro ano do segundo grau gostava mais de biologia e química, afinal ele tinha um negócio pronto. Mas depois, quando eu comecei a trabalhar como *freelancer*, peguei gosto por atender clientes, fazer atendimento, fazer a criação, mídia e etc. Então chegou um momento em que eu me perguntei, porque tu ter um negócio aqui significa assumir mais riscos, mas também se tem mais oportunidade. Tu sabe que vai trabalhar mais, mas tu tem mais oportunidades. Então decidi por este caminho. Já sabia que iria precisar de tempo, de dedicação, mas resolvi encarar mesmo assim. Nunca trabalhei em outra empresa. Sempre trabalhei individual, sempre tive o meu negócio. Acho que foi mais por questão de contexto onde eu estava, até no colégio onde eu estudava a maioria era filho de empresário, muita gente que tinha empresa... era uma cultura. Se a gente for ver a grande maioria dos meus tios também tem empresas. Então acho que é uma coisa cultural mesmo, eu já me imaginava assim. E também eu gosto de correr riscos, gosto de desafios, então acho que tem muito a ver com isso também. Com o desafio. Me motiva ter desafios.” (diretor comercial)

Conforme relato do diretor comercial, suas características pessoais que facilitaram a abertura do negócio foram a capacidade de comunicação e a persistência. Já o empreendedor

responsável pela área de operações aponta a determinação e o relacionamento. Os depoimentos do colaborador e do administrador da incubadora complementam esta visão, apontando-os como perfis complementares e empreendedores natos, respectivamente.

“Ah, dizem que eu sou comunicativo, que eu sou um cara persistente e que tenho uma boa visão estratégica. Então acho que isso facilita” (diretor comercial).

“Acho que a determinação de trabalhar e acreditar naquilo mesmo que não esteja sendo fácil de conseguir. Acho que relacionamento, sempre tento me relacionar da melhor maneira possível com o pessoal” (diretor de operações).

“O diretor de operações é um cara mais sério, mais compenetrado. E o diretor comercial não, não que ele não seja sério, mas é mais agitado, mais extrovertido. Ele quer as coisas todas na hora, ele quer resolver tudo rápido. Dependendo do momento isso interfere na empresa, tanto para o lado positivo quando para o lado negativo. O diretor de operações não interfere tanto por ser uma pessoa mais centrada. Já, o diretor comercial, pelo fato de ser uma pessoa mais agitada, às vezes ele, dependendo do projeto, ele deixa a equipe mais agitada, elétrica” (colaborador).

“Estes dois são os que mais características de empreendedores apresentam. Eles são empreendedores, eles têm um cultura empreendedora em casa, eles sabem o que estão fazendo, eles sabem o que querem. É o fato que eles convivem com várias pessoas da família que tem outros tipos de empresas” (administrador da incubadora).

Quanto às características que dificultaram o início do negócio, foram citadas a desorganização do diretor comercial e a falta de formação multidisciplinar do diretor de operações. Em contrapartida, o administrador da incubadora aponta que a falta de humildade é um problema a ser trabalhado por estes empreendedores. Isso pode ser comprovado, também, pelo relato dos empreendedores que, na realidade, não conseguiram apontar aspectos negativos em suas características.

“Eu era totalmente desorganizado. Hoje isso é diferente, embora eu tenha um monte de informações, um monte de papéis eu tenho uma boa organização de agenda. Consigo priorizar as coisas. Outra coisa, eu não me estresso com a forte demanda ou com os problemas que surgem. Não me afeto, sei que são problemas que tem que ser resolvidos e vou lá e resolvo” (diretor comercial).

“Tem muito da formação de ser autodidata, tem algumas coisas que eu não fui formalmente treinado na faculdade então tive que buscar muitas coisas como autodidata. Estou pensando em alguma coisa, mas não tenho muito o que te dizer agora” (diretor de operações).

“(…) a falta de humildade. Talvez por acharem que tem o melhor produto e que são os melhores. E não é assim. O mercado tem outras pessoas com a mesma qualificação. E talvez pelo fato de não ter a humildade suficiente, não conseguem enxergar a capacidade do concorrente. Eu acho que capazes eles são, mas tem outras pessoas que também são” (administrador da incubadora).

Os dois empreendedores sempre tiveram o apoio da família, recebendo ajuda financeira quando foi necessário, o chamado “paitrocínio”, segundo depoimento do diretor de operações.

Quanto ao estilo de trabalho dos empreendedores, os relatos demonstram que há a busca por um trabalho organizado e planejado. Porém, as demandas para este tipo de negócio são bastante instáveis, necessitando de um rearranjo quando a procura é maior.

“Eu busco o máximo possível me organizar, mas às vezes acontecem imprevistos. E a gente está buscando é evitar ao máximo possível que os imprevistos se tornem constantes. Um problema que acontece muito em nossa área, inclusive na área de propaganda isso é comum, são os trabalhos de urgência. Inclusive o mercado entende isso como uma prática normal, então o cliente vem para nós nos entrega o material e quer que fique pronto no mesmo dia. Então o trabalho cai de pára-quedas. E as vezes se tu não fizer isso como o cliente quer tu acaba perdendo, porque o teu concorrente faz. Então se estamos com uma agenda de trabalho bem grande e vem um trabalho destes a gente tem que ver como vai realocar. Então esse é um grande desafio. Na área de TI isso já não ocorre, os cliente sabem que tudo tem um cronograma, as suas etapas e na área de propaganda não. Mas o que

a gente quer, o nosso sonho é ter a empresa seguindo totalmente o planejamento. Sem isso vamos estar sempre apagando incêndio” (diretor de operações).

“Eu trabalho meio a meio. Eu trabalho de forma planejada, sei o que tem que fazer. Por exemplo, sei o que tem que fazer de planejamento. Agora mesmo estamos montando todos os modelos de propostas, demos, fazendo todo o processo de venda, a gente sabe o que tem para fazer. Só que não dá para fazer tudo ao mesmo tempo. Então 50% do meu tempo eu faço planejamento e no restante eu vendo. Mas eu sei quando eu preciso vender ou quando tenho que trabalhar a parte de marketing” (diretor comercial).

O relacionamento dos sócios com os colaboradores é bom, não havendo constrangimentos para cobrança. É uma relação aberta e sem hierarquias. O principal objetivo é buscar o espírito de equipe.

“Sim eu tenho facilidade com isso. Não me sinto constrangido em fazer uma cobrança” (diretor comercial, quando questionado sobre o relacionamento com os colaboradores e sobre a facilidade para cobrar).

“Eu acho boa a minha relação com os colaboradores, da minha parte pelo o que eu tenho de *feedback* é boa. Acho que tenho facilidade para cobrar, sim. Colocar problemas para eles, quando ocorre algum a gente costuma logo falar para não deixar acumular. Até já teve casos que a gente começou falando com uma pessoa e depois tivemos que falar com o grupo todo, para trocar idéias e vermos como poderíamos melhorar o caso. Então sempre que possível a gente mantém um relacionamento bem aberto” (diretor de operações).

#### ❖ Competências da Empresa

Relatando como foi o início do negócio, o diretor comercial apontou que a possibilidade de trabalhar próximo de casa, em uma sala alugada, e ter o equipamento necessário para programar foram as principais facilidades encontradas. Com o ingresso do sócio, em 99, a empresa aumentou o número de equipamentos e obteve recursos provenientes

da compra da participação. Além disso, os sócios relatam que a possibilidade de obter recursos com a família é uma grande facilidade ainda hoje.

“Aluguei uma peça bem perto da minha casa. Fui trabalhar lá sozinho, inclusive já estava trabalhando em casa, mas por falta de espaço acabei tendo que alugar um espaço. E acho que de facilidade foi mais isso, porque não é fácil começar um negócio” (diretor comercial)

“No início eu tinha o meu computador e um pouco de dinheiro que tinha ganho na minha primeira empresa. E ele tinha uma estrutura formada e um pouco de equipamentos. Então, quando eu me associei com ele entrei com um pouco de capital e o meu equipamento e comprei a minha participação. No início da empresa a gente não tinha muita coisa, não tivemos uma entrada forte de capital para montar uma sala. Claro tivemos um certo *patrocinio*, do tipo *vou te emprestar um dinheiro e depois tu me paga*. Inclusive isso acontece até hoje; a gente sabe que se precisar pode contar com ele para obter um empréstimo de pai para filho. Mas nunca tivemos uma forte de capital externo para comprar equipamento. A gente iniciou mais mesmo com os nossos equipamentos, até com o meu computador pessoal” (diretor de operações)

Quanto aos obstáculos encontrados, foram citados a dificuldade para crescer, a necessidade de uma formação multidisciplinar, uma demanda muito grande de trabalho e, conseqüentemente, a falta de tempo para investir no desenvolvimento profissional. Além disso, o diretor de operações aponta as instabilidades econômicas como uma das dificuldades para a empresa.

“Acho que foi principalmente crescer passo a passo, acho que este é o maior desafio de uma nova empresa. Porque tu tem uma empresa, tu até certo ponto tu não é um especialista em todas as áreas. Então tu tem que ter um know-how multidisciplinar, principalmente quando começa um pequeno negócio. Tu tem determinadas pessoas que trabalham contigo que tu tem que fazer com que elas se desenvolvam e dêem o melhor de si, mas ao mesmo tempo tu tem poucas pessoas. Mas dificuldade, acho que nem é, é mais exigência de um trabalho cavalariço. Eu fazia seis cadeiras de PP, ou seja todas as noites mais quarta-feira pela manhã e ainda fazia ESPM todos os sábados, o dia todo. Eu estou me formando agora. Eu fazia PP, parei no quinto semestre e troquei por administração. Agora faltam duas cadeiras para me

formar. Fiz bem na manha, até porque tive que dar prioridade para a empresa” (diretor comercial).

Conforme depoimentos, hoje, a empresa se caracteriza pela facilidade em identificar as necessidades do cliente, oferecendo soluções customizadas e que trazem resultados. Porém, é preciso que o cliente comece a perceber que a Gama, apesar de trabalhar com software, caracteriza-se pela criatividade e inovação. As evidências para estas afirmações são obtidas através dos relatos:

“Os nossos clientes dizem é que a gente consegue identificar as necessidades deles e consegue trazer idéias que trazem resultados para eles. Na verdade, a Gama é uma empresa que soluciona e traz inovação para o cliente. Esse é o nosso diferencial” (diretor comercial).

“Com o passar dos anos, a Gama começou a trabalhar muito com TI, com software. Então, é um pouco difícil passar para os clientes que a gente tinha criatividade e ao mesmo tempo um know-how de tecnologia. Então, a nossa imagem ficou um pouco ligada a parte de tecnologia, de TI. Não que isso para nós seja negativo, mas os clientes buscam muito nesta área empresas que tenham uma desenvoltura boa em criação, na parte gráfica e na parte de negócios, e geralmente TI é uma parte muito hermética. Então, estamos buscando trabalhar a imagem da Gama para que seja vista como uma empresa criativa, que entende de negócios e que de soluções específicas para o cliente naquela área de negócios. E a empresa com a qual fizemos a parceria é de software somente; então, nós estamos conseguindo tirar esta imagem da Gama. A gente ainda está trabalhando, estamos em processo de migração, estamos reformulando o nosso *site* que ainda é antigo. Nós trabalhamos com *sites*, mas acabamos priorizando os clientes, não adianta. Mas estamos em processo de desenvolvimento do novo *site* para comunicar tudo isso que a gente quer. Estamos comunicando, mas não de todas as maneiras. Comunicamos quando vamos visitar o cliente, quando fazemos uma apresentação, mas o nosso *site* ainda não está comunicando isso” (diretor de operações).

A empresa iniciou sem que o empreendedor fizesse pesquisa de viabilidade. A necessidade de elaborar um planejamento estratégico foi sentida posteriormente. A partir do ingresso da empresa na incubadora, com a elaboração do plano de negócios, os

empreendedores incorporaram na rotina administrativa o planejamento estratégico, cujas diretrizes e metas são definidas pelos sócios diretores da Gama e da empresa parceira e comunicadas aos colaboradores à medida que vão sendo fixadas.

“A empresa já existia, mas não tinha um planejamento estratégico. Ela era bem estilo agências de comunicação, não era tão formal. Aí depois em 2000, quando nós viemos para cá é que fizemos um plano de negócios e agora constantemente estamos incorporando um processo de gestão. Agora que a gente vê que para poder crescer temos que ter processos bem definidos, as responsabilidades, cargos, até um plano de carreira. Então, a gente vê que tem que trabalhar muito mais nesta parte para preparar a empresa para um crescimento. A gente aprendeu em 2003 que tem limites de crescimento. Que a empresa tem que estar muito bem organizada para poder crescer. Ela não pode crescer sem estar preparada para isso. (...) Hoje quem está trabalhando no planejamento sou eu, até porque estou fazendo para o meu MBA. Estou aplicando no MBA o caso da empresa. Eu trabalho junto com o meu sócio e troco reuniões de conselho com o sócio da empresa parceira também. Mas mais estratégias de marketing. Mas basicamente eu, trabalhando em conjunto com o meu sócio. Os colaboradores não têm participado do processo de estratégias da empresa e nós não estamos divulgando muita coisa por não estar totalmente pronto. Mas a essa altura já podemos comunicar algumas coisas que já estão mais definidas. Na parte mais filosófica de missão, valores, princípios e objetivos estratégicos. Estamos definindo a estratégia e iniciando a parte tática. A nossa idéia é divulgar ao máximo, para que cada área possa se desenvolver sozinha. Uma coisa bem clara que nós temos é que a empresa não depende só do resultado dos diretores. Então, uma coisa que já estamos fazendo aqui dentro, mesmo que não seja seguindo a tática do planejamento, é distribuir ao máximo as responsabilidades, para que cada um possa cuidar da sua área sozinho. Então, estamos buscando trabalhar mais orientado por processos e não orientado por departamento que é uma coisa mais hermética. Nós temos uma matriz muito complexa de cruzamento de competências. Pretenderemos trabalhar mais nessa linha” (diretor de operações).

De forma semelhante como acontece nas outras empresas entrevistadas, os novos produtos surgem conforme a necessidade do mercado, a partir da necessidade dos clientes.

“É mais a necessidade do mercado. Mas aqui existe uma necessidade de inovar em cada projeto. Então é uma coisa própria do pessoal, todo mundo colabora. Para nós é impossível ficarmos apenas trabalhando sem pensarmos em inovações. Tanto na parte de criação do projeto como depois do projeto pronto” (diretor comercial)



Diferentemente das outras empresas entrevistadas, a área de marketing é a mais desenvolvida. Isso pode ser justificado pelo tipo de negócio da empresa. Já estão em funcionamento canais de vendas, fazendo com que a empresa fique conhecida e consiga colocar-se no mercado de forma mais eficiente.

“A parte de marketing, acho que é a primeira. A empresa começou com isso e está no sangue da empresa” (diretor de operações).

“Nós temos 5 canais de venda e nesses canais de vendas têm vendedores. Hoje temos canais bem legais de venda, tanto que já estamos vendendo para fora do estado. Estamos com duas pessoas em São Paulo e 5 empresas aqui, conforme falei antes. Isso é bem interessante, acabou nos forçando a criar padrões de vendas que antes não tínhamos. Como não podemos estar junto em todas as negociações tivemos que padronizar o nosso setor comercial, criando materiais para apresentação dos produtos e operações” (diretor comercial).

“Na minha forma de avaliar é a empresa que possui o comercial mais estruturado” (administrador da incubadora).

Historicamente, a gestão de projetos é um problema em empresas de base tecnológica, o que também acontece na Gama. Há atrasos para a conclusão dos projetos. Além disso, com o término do projeto que estava em desenvolvimento, é necessário investir na área de suporte para oferecer serviços de manutenção aos clientes. Conforme relatos, a área de RH também precisa de uma atenção especial, com o objetivo de normatizar processos e definir políticas para crescimento profissional.

“O que temos que desenvolver é a parte de processos e de RH. Processo está melhorando bastante. De RH também. Por ser uma empresa de serviço, e por ter muitos projetos simultâneos, as vezes nós rodamos 25 projetos simultaneamente, então é muito volume para o nosso porte. Acho que é muito mais uma questão de amadurecer isso para ganharmos escala. Hoje a Gama é uma empresa que faz bons negócios, mas o custo dos processos ainda é

muito elevado. Então temos que otimizar mais para que a empresa possa crescer. Porque ela não é uma empresa de produto, diferente da empresa parceira que já tem produto e vende em escala. Elas se completam, a empresa parceira faz o produto e a Gama entra com a parte de consultoria e adequação do software. Mas na empresa parceira eles já ganham em escala e na Gama a gente só ganha em escala se tiver um processo definido, com pessoas especialistas em sua área, com parceiros, etc” (diretor comercial).

“Hoje estamos criando áreas novas, estamos colocando uma gerente de projetos exclusiva para isso. Então é uma área a ser trabalhada ainda. Algumas áreas específicas de implantação de projeto e a parte de suporte ao cliente. Gerência de projetos nós nunca formalizamos isso, ela estava presente, mas nunca foi formalizada e isso acabou prejudicando. Até porque não tínhamos o papel de uma pessoa para fazer isso. No começo, nós tivemos mas não teve uma continuidade. E hoje nós vemos isso como muito importante e vamos colocar como prioridade. Porque isso dá resultado na margem de conclusão do projeto. Por que o projeto é feito em um prazo, em um tempo e isso é fundamental para viabilizar a operação. Isso não vinha acontecendo, um dos nossos problemas era o atraso no prazo de entrega dos projetos. E isso acabava refletindo na margem de lucro da empresa. Era um problema meio sério que vinha acontecendo. Os clientes gostam muito da empresa pela qualidade, mas nós vínhamos pecando no prazo. Como o produto estava ainda em desenvolvimento, não tínhamos uma área de suporte. Agora, com o produto pronto surge essa necessidade. Têm outras áreas que precisam ser desenvolvidas ainda, como a área de RH, de ter uma políticas de cargos e planejamento de carreira, de ter uma coisa mais planejada” (diretor de operações).

Conforme os relatos dos empreendedores, a equipe de trabalho está bem ajustada ao perfil esperado para cada função. Alguns colaboradores são reativos, respondendo às demandas impostas; outros são pró-ativos e multidisciplinares. A principal característica esperada pelos sócios é a vontade de se desenvolver. Um aspecto positivo é o baixo *turn-over*, justificado pelo ambiente de trabalho e pela abertura que os empreendedores têm com os colaboradores.

“O pessoal é pró-ativo. Na verdade metade do pessoal é pró-ativa e a outra metade do pessoal é reativa. Isso é uma característica pessoal, não adianta. Por mais que a empresa incentive o pessoal a ser pró-ativo, às vezes isso não depende dela. Na minha área tem gente que é pró-ativo e multidisciplinar. E que também tem uma atuação ampla. Que trabalha junto, que ajuda no

processo de marketing, atendimento e venda. Não tem um trabalho específico. Em algum momento nós até traçamos uma estratégia de divisão de trabalho, principalmente na área de desenvolvimento, para organizar e etc. Mas estamos mudando esta estratégia porque percebemos que na Gama é mais eficiente termos pessoas mais amplas, com mais autonomia” (diretor comercial).

“Isso vai de acordo com a personalidade. Mas de uma maneira geral elas são pró-ativas. Eu acho que a Gama tem os colaboradores que ela gostaria de ter. Até pelo nosso perfil, nós acreditamos muito no potencial da pessoa. A gente não necessariamente pega uma pessoa que tenha determinado conhecimento já pronto. Teve muita gente que começou conosco e foi se desenvolvendo aqui dentro e hoje está muito bem. Então não pensamos em obter um retorno a curto prazo e sim a médio e longo prazo. Tanto que o nosso *turn-over* é bem baixo. O pessoal que entra costuma ficar bastante tempo. E justamente agora, com este momento de transição, que a gente vai poder dar mais benefícios, acho que vai ser bem legal” (diretor de operações).

“Quando tem algum problema todos trabalham para resolvê-lo. Eu acredito que todos são pró-ativos. Olha, todos sem exceção estão buscando conhecimento maior dentro da empresa, alguns são mais tímidos, mas todos se ajudam. Mesmo que não sejam da mesa área todos tentam se ajudar” (colaborador).

O clima organizacional é bastante agradável, possibilitando que todos se desenvolvam e trabalhem com autonomia. É interessante observar que, apesar da empresa ter passado por momentos de dificuldades financeiras, o *turn-over* continuou baixo, demonstrando o comprometimento e a relação de “amizade” que existe.

“A gente sente que, é bem interessante isso, a nossa empresa sabe que muitas vezes não é quem melhor remunera, mas a gente sente que o pessoal acredita no potencial da empresa. Na época da crise, em 2003, nós conversamos com todo o pessoal e eles quiseram continuar, isso que chegamos até a atrasar salários. Então, nós temos um relacionamento com o pessoal muito aberto. Nós temos uma cultura muito forte de equipe. Isso é muito interessante, que na própria equipe quando alguém não está de acordo, eles mesmo vem conversar conosco para informar e perguntar o que fazer. Então, nós temos um canal muito aberto com o pessoal. Além da equipe, a gente sente que tem uma amizade muito grande entre o pessoal. Então isso é uma coisa legal. Inclusive o próprio “feedback” do pessoal que trabalha conosco é que não se tem isso em outros lugares. Então, eles tem que valorizar muito este canal, a

gente pode definir as coisas junto com eles, essa abertura é uma coisa incomum. Não existe uma hierarquia, cada um trabalha na sua área e agregar ao máximo que pode dentro dela. Como te disse P&D é minha área, hoje, mais marketing e análise de sistemas, mas tem áreas que não são minhas. A parte de tecnologia de processos e de programação são eles quem definem a maneira de fazer eu sou só um facilitador para identificar que tem problemas e organizar para arrumar isso” (diretor de operações).

“É uma empresa flexível no trato com os funcionários, é uma empresa muito boa de se trabalhar. Não vejo pontos negativos só positivos. Isso eu como funcionária” (colaborador).

A Gama procura promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores através da participação em cursos, que podem ser financiados pela a empresa, se for possível, ou promovidos pela incubadora. Além disso, há a possibilidade de flexibilizar o horário de trabalho, permitindo que o colaborador chegue mais tarde ou se retire mais cedo da empresa. Outro benefício oferecido é o reconhecimento através do aumento de salário e a possibilidade do projeto no qual trabalham ser considerado um *case*.

“Proporcionando para eles algum tipo de treinamento. A empresa paga o curso integral. Uma das colaboradoras, por exemplo, está fazendo um curso técnico e a gente paga uma parte. Já proporcionamos para o nosso pessoal vários treinamentos. Agora até, com o apoio da UNITEC, a gente tem uma verba para isso e a estamos usando bastante. O meu próprio MBA é feito com uma verba da Finep. Então é interessante a gente saber aproveitar este tipo de oportunidade” (diretor de operações).

“Podemos dizer que o salário é totalmente proporcional ao que a pessoa consegue produzir em termos do trabalho dela e da qualidade do trabalho e qualificação. Eu acho isso um grande estímulo. Se a pessoa se desenvolveu mais naquela área é certo que ela vai ter um aumento de salário. A outra questão é que todo projeto é um Case, e isto estimula, incentiva com que eles se desenvolvam mais se superem” (diretor comercial).

“Sim está sempre estimulando principalmente nesta parte de cursos. Alguns colaboradores buscam, informando que tem interesse por um determinado curso e o custo dele. Então a empresa se há possibilidade, financia o curso.

Ou busca outras maneiras, como auxílio com o Sebrae e Finep, para poder oferecer ao funcionário. A empresa oferece flexibilidade de horário quando necessário, por exemplo, temos um colega que está terminando o trabalho de conclusão e precisou se ausentar por uma semana e mesmo a empresa estando com uma demanda alta, houve a liberação sem problema algum. Eles entendem que ele precisa deste tempo para fazer o trabalho e que ele aqui dentro não iria render muita coisa, porque estaria mais preocupado com o problema de fora. Então, tem bastante flexibilidade, por exemplo, eu tenho um filho pequeno e já precisei ligar informando que ele estava doente e que não iria vir trabalhar e eles entenderam isso. Então eles te incentivam de várias maneiras, motivação nem sempre é aumento de salário, nem sempre é um pagamento de um curso, tem outras coisas que motivam uma pessoa. E eles entendem muito isso” (colaborador).

A empresa passou por algumas mudanças significativas ao longo de sua existência: entrada de sócio, mudança para a UNITEC. Porém, a mais significativa foi a definição da posição competitiva, com a parceria com outra empresa incubada. Assim, foram definidos focos de atuação, funções e responsabilidades, unindo competências e iniciando um processo de consolidação de vantagem competitiva.

“A principal mudança que aconteceu, há dois anos, foi uma definição de posição competitiva. Decidimos atuar efetivamente neste mercado. Porque a Gama antes estava trabalhando também com software e a coisa ficou um pouco grande demais, era muita coisa para uma empresa só. Então a gente sabia que de alguma forma teríamos que criar uma unidade muito especializada em uma área para manter as duas coisas. E foi aí que a empresa parceira entrou de uma forma muito positiva, posicionando muito bem as duas empresas. Com isso podemos pegar projetos maiores contando com o apoio tecnológico necessário. E com isso ela voltou as origens, de ser uma agência digital e não uma empresa de software. A empresa tinha uma visão estratégica, mas nos faltava colocar em prática e hoje isso está bem organizado” (diretor comercial).

Com o objetivo de consolidar uma posição mais competitiva no mercado, a empresa tem investido na inter-relação entre as áreas de gestão do conhecimento, marketing de relacionamento e comunicação digital, oferecendo soluções personalizadas aos clientes que a procuram, com vistas a fortalecer a marca no mercado. Além disso, há a preocupação em

definir mais claramente as necessidades de recursos para cada projeto, com o objetivo de fazer com que os resultados sejam positivos, bem como definir parcerias estratégicas que possam agregar valor ao produto da empresa.

“Como tínhamos um leque muito grande de atuação a gente atuava muito por projeto. E, hoje, nós temos um posicionamento competitivo de trabalhar com gestão de conhecimento, com marketing de relacionamento e comunicação digital, que no final são três áreas que se interconectam. Então só trabalhamos com isso. Hoje temos um foco claro e com esse foco claro temos um reconhecimento muito maior do mercado. Então, hoje é uma questão, efetivamente, de trabalhar a marca e de trabalhar o reconhecimento da gente no mercado. Definir bem o posicionamento competitivo, antes mesmo da estratégia. Isso pode ser alcançado através de um bom planejamento de negócios, focando estratégias de ação. Era muita estratégia e a parte operacional não conseguia acompanhar, porque não estava junto com a estratégia comercial. Hoje a estratégia comercial e a operacional estão andando juntas. Principalmente na questão da demanda. Antes a gente fechava um trabalho grande, contratava um monte de gente e no término do trabalho acabava sobrando gente. Então hoje existe uma organização maior neste sentido” (diretor comercial).

“Nós temos a estratégia de trabalhar esse nosso posicionamento, de oferecer uma solução, as ferramentas, de ter consultores, parceiros e de trabalhar também o mesmo tipo de parceria na parte de venda. Onde já tem consultores específicos em diversos mercados e eles já tem seus clientes. E justamente o que a gente faz é que está faltando para eles. Então, a idéia é eles trabalharem essa presença no cliente, essa identificação das necessidades e a gente trabalhar como parceiro na customização das ferramentas. Justamente na parte que falta que é o ferramental de TI e de comunicação interativa para que isso possa ser implementado. Sem ferramenta a gente sabe que é difícil, essas áreas elas precisam de ferramentas para poder funcionar. Então, a Gama busca esse parceiro para em conjunto formatar a solução para o cliente. O que a gente vê, é muito a formação de alianças estratégicas. Isso é o ponto chave do nosso negócio” (diretor de operações).

#### ❖ Relacionamento com a incubadora

Os empreendedores conheceram a UNITEC quando desenvolveram um CDROM para divulgação da cidade de São Leopoldo. Contrataram um diretor de tecnologia, que trabalhou

na empresa em 1999, e prepararam um plano de negócios para desenvolver um projeto de promoção e geração internacional de negócios e exportação. O ingresso na incubadora possibilitou a integração com a universidade e com outras empresas tecnológicas, favorecendo a possibilidade de parcerias.

“A gente veio por causa deste projeto, pelos benefícios fiscais e por ser um ambiente mais tecnológico” (diretor comercial).

“Nós fizemos um trabalho para a prefeitura de São Leopoldo. Foi um CD-ROM de divulgação da prefeitura, isso quando ainda estávamos em POA. E também pelo jornal, pela mídia que nós tomamos conhecimento da UNITEC. Até nos questionamos de como é que isso iria soar para os clientes, em termos de posicionamento. Se eles não iriam achar que a empresa estava mais fragilizada por estar indo para uma incubadora. Mas mesmo assim, achamos que tínhamos mais a ganhar do que perder. Principalmente por estar dentro da universidade, por estar em um ambiente mais propício para pesquisas e desenvolvimento. E foi por isso que decidimos vir para cá. No final de 1999, nós fizemos uma proposta que foi aprovada e em janeiro nós já estávamos aqui. Então foi mais no sentido de evoluir mesmo. Nós achamos que em termos de comunicação é interessante a gente dizer que está em um Pólo de Informática. Mas por outro lado, a gente sente que a Unisinos tem alguns problemas de como comunicar a questão das empresas incubadas. Já tive várias discussões com o administrador da incubadora. Às vezes, ele fala que as empresas incubadas não estão prontas para estarem sozinhas no mercado e que as empresas do condomínio não estão prontas para saírem do prédio da incubadora. Então, nós já colocamos várias vezes para ele colocar as empresas de uma forma mais positiva. As empresas estão aqui justamente porque elas têm interesse em ter uma sinergia, um envolvimento com a universidade. E não porque elas não estão prontas para irem para o mercado. A comunicação é fundamental e isso impacta na confiança que o cliente tem em nosso trabalho. E isso é um ponto que sempre pesou. Então, às vezes ela ajuda, mas às vezes ela atrapalha. Mas no final das contas o que nos levou a vir para cá foi o crescimento mesmo. Estar dentro de um ambiente onde tem outras empresas, onde a gente possa trocar idéias de compartilhar recursos e aprendizado. Estar dentro de uma universidade, para a captação do pessoal isso é tri importante. A maioria do nosso pessoal estuda aqui e isso é bem positivo” (diretor de operações).

O depoimento do diretor de operações aponta que, em alguns momentos, a incubadora pode ter impacto negativo na visão do mercado: as empresas incubadas ainda não estão

maduras para sobreviverem sem o apoio da incubadora e, conseqüentemente, pode gerar certa dúvida em relação à tecnologia desenvolvida por elas. Por este motivo, ao apresentar as incubadas ao mercado, é importante ressaltar os pontos positivos desta escolha, ou seja, a possibilidade de integração com a universidade e outras empresas ali instaladas.

Da mesma forma que as outras empresas, os empreendedores também apontaram os cursos oferecidos pela UNITEC, como uma das vantagens de estar instalada no condomínio de empresas. Isso possibilita grande crescimento profissional, associado à experiência adquirida ao longo dos anos.

O administrador da incubadora também percebeu mudanças significativas na empresa desde seu ingresso na UNITEC: depois que os diretores perceberam a necessidade de realinhar o negócio, houve grande crescimento e aproveitamento do mercado, além do aprendizado sobre gestão do negócio.

“Acho que eles tiveram uma facilidade muito grande de inserção no mercado. Tiveram e souberam aproveitar a oportunidade de prestarem serviços para quase todas as empresas do parque, inclusive prestam serviços para a universidade. E eu acho que isso é o que fez com que eles conseguissem se desenvolver bem. Depois que pararam e focaram. (...) Eles entraram pretendendo fazer um produto, que naquele momento tinha um bom mercado e até, naquele momento, nós tínhamos uma empresa concorrente deles aqui dentro. Dali a pouco, eles desenvolveram aquele produto, mas aquele produto perdeu um pouco de mercado. E aí eles tentaram focar em um segundo produto, e foi aí que eles tiveram uma dificuldade e um problema de crise. Mas tiveram a capacidade de parar, repensar e focar novamente no primeiro produto e aí desenvolvê-lo. E, hoje, é o que eles têm de forte, é o que eles estão fazendo e vendendo bem. (...) Eles se desenvolveram muito bem e aprenderam a gerenciar a empresa bem, e comercializam muito bem. Embora, o produto que eles desenvolvem não seja um produto que ofereça um mercado bem remunerado” (administrador da incubadora).



❖ Relação entre as competências individuais dos empreendedores e as competências organizacionais

No caso da empresa Gama, as competências dos empreendedores são complementares: o diretor de operações preocupa-se com o desenvolvimento interno da empresa, enquanto o diretor comercial está focado na imagem da Gama no mercado e no relacionamento com os clientes. Porém, um fato muito importante é a formação dos empreendedores que, em alguns momentos, causou dificuldades para o desenvolvimento. Porém, eles logo perceberam que era necessário buscar, no mercado, alguns colaboradores que complementassem estas competências falhas na sua formação.

A integração entre as competências individuais e organizacionais acontece de forma bastante completa, segundo relato do diretor de operações: a facilidade na comunicação e a liberdade para desenvolver as atividades.

“A maneira de se comunicar, de ser mais aberto, de não ter esse negócio de hierarquia. A gente busca colocar isso. Outra coisa muito importante é buscar levar a sério a coisa, quando se está trabalhando. Ter liberdade mas com responsabilidade. A isso a gente busca dar para o pessoal. E a gente sente que isso refletiu total, tanto que o pessoal já está acostumado com este método de trabalho. Tanto que quando tem alguém abusando, o pessoal vem falar para a gente, até por que isso interfere no trabalho deles também. Então acho que esta postura a gente conseguiu colocar aqui na empresa. Apesar que muita coisa a gente sabe que dá para melhorar. Mas a gente vê que tem muito do meu perfil e do meu sócio aqui na empresa. Isso a gente sente bastante” (diretor de operações).

O depoimento do colaborador entrevistado demonstra a importância dos empreendedores para o andamento da empresa.

“É impossível pensar na Gama e não pensar nos dois. Eles são o carro chefe da empresa. Eles são muito presentes, tudo o que acontece dentro da empresa tem o dedo deles. Não existe nenhum projeto, nenhuma venda que eles não saibam ou que eles não estejam ajudando ou fazendo alguma coisa. Eles estão sempre puxando o barco para a frente. Então não tem como tu desligar uma coisa da outra. Acho que as características pessoais deles se misturam muito com as da empresa” (colaborador, questionado sobre a relação das competências dos empreendedores e as competências organizacionais).

Com o enfoque na relação entre as competências individuais e organizacionais, os motivos que fazem com que os clientes optem pelo produto da empresa Gama, segundo os depoimentos, demonstram que as competências dos empreendedores foram incorporadas na empresa: o relacionamento com o cliente e a confiabilidade no produto e na empresa, através da identificação do problema do cliente e da entrega do projeto prometido, além dos *cases* de sucesso que já tem. Todo o trabalho realizado pela empresa busca, primeiramente, a qualidade do produto oferecido.

“Nós temos duas coisas: confiabilidade, por que assim, a gente trabalha com criação, identificamos o problema do cliente e cria uma solução, cria um canal de relacionamento, por exemplo, um portal corporativo. Então, o cliente depende da confiança que ele tem de que a gente vai entregar o projeto com sucesso. Tem muita gente no mercado que entrega o projeto e depois o projeto não dá resultado. Então depende muito dos teus *cases* e da relação que tu tem de *cases* com o trabalho realizado. Todos os trabalhos têm que ser *case*. Então, os nossos dez últimos projetos foram *cases*. Tem que ter uma imagem de marca e a garantia de que eu vou ter sucesso no teu projeto” (diretor comercial).

“Acho que muito é o produto em si que é muito bom. Enquanto os concorrentes fizeram com um produto mais simples, nós focamos em um produto maior, que nos deu muito mais trabalho. Nós apostamos a longo prazo e agora com o produto pronto vamos começar a colher os resultados. Então, a gente sente que os clientes valorizam muito o produto. Uma coisa que precisamos melhorar é a nossa estrutura em atendimento, isso ainda é uma coisa negativa, ela tem que ser mais ágil. Isso vai acontecer com o tempo, estamos pensando em aumentar a estrutura da empresa para atender a demanda de mercado. Mas tudo o que a gente faz a gente busca fazer com qualidade. Não deixamos nenhum trabalho pela metade, por mais que nos dê

trabalho a gente sempre vai até o final. E foi isso que garantiu a permanência da empresa no mercado. Mesmo que o projeto não esteja mais sendo lucrativo, a gente busca não queimar o nome da empresa. E acho que é isso, a qualidade, a busca por um bom relacionamento como cliente. Acho que é por aí” (diretor de operações).

Questionado sobre as características da empresa, tanto positivas quanto negativas, o administrador da incubadora não consegue dissociar a imagem da organização da imagem dos empreendedores. As características pessoais, segundo sua percepção afetam diretamente o desenvolvimento e a visão que os clientes têm da Gama.

“A ousadia dos empreendedores é uma das características que facilitam seu desenvolvimento e, hoje, eles têm um mercado mais focado do que antigamente. Basicamente, a empresa ainda se desenvolve em função das características dos empreendedores, ou seja, primeiro eles são ousados, hoje eles estão focados. Naquele produto que desenvolvem são tecnicamente capazes e são uns rapazes que se interessam muito pelo mercado. Eles procuram o mercado, correm atrás dele. Eles também têm uma divisão bem clara de quem cuida da empresa e de quem cuida do mercado. E eu acho que o que é responsável pelo mercado tem boa capacidade de chegar no mercado. Talvez o produto que eles têm não seja tão bom, mas eles têm capacidade para chegar no mercado. Inclusive acho que isso é uma característica interessante da empresa. (...) Eu acho que o que dificultou o desenvolvimento, foi terem perdido o foco. E eu acho que, em alguns momentos, eles também não têm, como se diz, os pés no chão. Pela ousadia deles, eles miram em algum lugar e não são suficientemente humildes talvez, para atingir aquele objetivo. Eu acho que isso é uma das dificuldades, inclusive eu já conversei com eles aqui a respeito disso. Às vezes eles me questionam ou vêm pedir tratamento, pedir não porque não sou eu que dou, mas eles querem um tratamento igual ao das empresas do parque, ou que as empresas do parque os trate da mesma forma. Mas aí é uma outra conversa, por que estas empresas estão em outro nível, em outra posição. Então eu acho que, em alguns momentos, eles têm uma falta de humildade, e isso reflete no desenvolvimento” (administrador da incubadora).

Além disso, o administrador da incubadora foi questionado sobre a formação dos sócios, que não é a característica comum dos empreendedores com empresas instaladas na UNITEC. Ou seja, um tem formação em publicidade e administração e outro em arquitetura. Normalmente, os empreendedores da incubadora são técnicos, com formação em engenharia.

Quanto a este tema, foi relatado que, os sócios conseguiram formar uma equipe que complementa as competências que eles não possuem e, além disso, buscaram a parceria com outra empresa incubada para desenvolverem produtos cujo *know-how* não era dominado por eles.

“Eles trabalham muito com *design* e com essa parte mais ligada á arquitetura. E claro que hoje eles se valham de pessoas que eles contratam, hoje eles tem vários funcionários. E também pelo fato de que algum tempo atrás, mais ou menos um ano, eles se associaram a outra empresa, que era uma empresa nossa aqui, tecnologicamente, muito boa e praticamente zero de mercado. Então essa empresa, agora, satisfaz a necessidade de tecnologia que eles tinham e eles satisfazem a necessidade de comercialização que esta empresa tinha. É uma parceria que está dando muito certo” (administrador da incubadora).

Uma das conseqüências da formação dos empreendedores é o fato de encararem a empresa de forma sistêmica, percebendo a necessidade de atender a todas as áreas uniformemente.

Concluindo, o administrador da incubadora sintetiza a importância das competências dos empreendedores para a consolidação das competências organizacionais:

“Eles participaram de muitos treinamentos e estão sempre procurando fazer treinamentos aqui conosco, cursos e palestras também. Então, o desenvolvimento dos dois empresários se reflete no desenvolvimento da empresa. A empresa hoje está madura, porque os dois empresários amadureceram. Embora, em alguns momentos eles tenham aqueles problemas que eu citei anteriormente, da falta de humildade. Mas isso também faz parte. Acho que um empresário tem que ter o ousar, mas claro, uma ousadia com o pé no chão, uma ousadia que seja alguma coisa razoável. Então o desenvolvimento da empresa, hoje, está refletido no desenvolvimento do dois” (administrador da incubadora, questionado sobre a relação das competências dos empreendedores e as competências da empresa Gama).

Todas as evidências relatadas demonstram que as competências dos empreendedores da Gama afetam diretamente o desenvolvimento da empresa, que apresenta características singulares se comparada às outras empresas estudadas.

#### 7.2.4 Aspectos relevantes abordados pelo administrador da incubadora em relação às empresas entrevistadas

Na entrevista realizada com o administrador da incubadora acerca das empresas estudadas, alguns aspectos em comum foram abordados. O primeiro deles foi a necessidade de estabelecer um ambiente em que empreendedores e colaboradores reconheçam a importância de suas funções, havendo a distinção de cargos e o estabelecimento de hierarquias. Algumas vezes, os empreendedores têm dificuldade de se impor, demonstrando que, como os maiores riscos são assumidos por eles, há determinadas decisões que são exclusivas da direção.

“Esse pessoal, normalmente, vem de áreas técnicas, essencialmente técnicas, áreas que não tem muito contato com administração, contato com gestão de pessoal, que eu acho que é o maior problema que eles tem. Gestão de pessoas, quando eu falo, é a gestão de uma maneira ampla, desde o momento de como contratar e trabalhar com esta pessoa. Muitas vezes a equipe começa a participar dentro da empresa, não sei se o termo é bem esse, com um poder até maior que deveria. O empresário, por ser uma pequena empresa, ele termina se envolvendo com este grupo e às vezes isso causa uma dificuldade. Muitas vezes isso é uma vantagem, mas algumas vezes causa dificuldade, por que eles têm dificuldade de se impor. Quando eu falo se impor, não é se impor na base do grito, mas se impor no sentido de deixar claro que ele é o dono do negócio e que o funcionário está trabalhando para ele. Dizer ao funcionário que os dois podem ganhar se os dois trabalharem bem, mas quem toma as decisões é ele. É assim que eu penso, às vezes eu vejo que tem uma certa confusão em relação a isso. Eu acho que deve ter uma certa hierarquia entre empresário e empregado, até por que ele é quem corre o maior risco. E é nessa parte que eu vejo que eles têm maior dificuldade, em saber como fazer para interagir com as pessoas que trabalham ali dentro” (administrador da incubadora).

Um segundo aspecto mencionado é a necessidade de pensar na empresa de forma sistêmica, dando importância à área comercial, que não é muito desenvolvida nas empresas de base tecnológica. Alguns empreendedores têm receio de delegar o controle do negócio. Porém, com o aumento das demandas e a necessidade de entrar no mercado, os empreendedores não conseguem realizar todas as atividades geradas e precisam formar uma equipe, na qual confiem, para propiciar o crescimento da empresa.

“Eu penso que a não contratação de pessoas qualificadas para comercializarem é o medo de dividir, de delegar. Por que muitas vezes esse micro empresário tem aquilo ali como uma coisa dele, ele começou, então ele pensa como é que vai dividir, as vezes ele não consegue pensar de uma forma estratégica. Não consegue se dar conta que se hoje ele ganha mil, com a contratação de uma pessoa, ele pode passar a ganhar dois mil. Então ele se preocupa muito em fazer o melhor produto mas não se preocupa muito em saber se o mercado quer o melhor produto. Eu tenho conversado com outras incubadoras e isso não é uma característica nossa e sim de empresas do vale tecnológico. O pessoal, às vezes, confunde propaganda com marketing, não sabe onde fazer a propaganda. Pensam em colocar no jornal, mas jornal não vai vender o produto deles. Sem contar que poucas pessoas lêem anúncios de jornal, agora uma notícia de jornal vale muito. Tanto é que nós temos um jornalista que alimenta diariamente os nossos jornais, e agora, eu contei há poucos dias, nós temos 253 notícias que saíram em jornais, este ano, só de empresas da UNITEC. Jornais da nossa região. Então, veja bem, mesmo sendo pequenininho, isso vale mais que um anúncio. Porque esta notícia, um público maior lê do que um anúncio” (administrador da incubadora).

Para concluir, o administrador da incubadora apontou que estas empresas têm grande potencial de crescimento, além de terem um histórico bastante característico, muito propício à análise.

“São empresas que eu acompanho há bastante tempo e sei as dificuldades que este pessoal passou, pelos estágios que eles passaram. Embora eu goste de todas as empresas, tem algumas que a gente vê que se destacam um pouco mais e que *vale a pena* a gente falar sobre” (administrador da incubadora).

### 7.2.5 Quadro-resumo das competências individuais dos empreendedores e organizacionais das empresas estudadas

Com o objetivo de facilitar o entendimento das relações entre as competências individuais e organizacionais, o quadro 10 apresenta a síntese dos dados coletados.

Quadro 10 – Quadro-Resumo das Competências Individuais dos Empreendedores e Organizacionais das Empresas Estudadas

	Atributos de Competências dos Empreendedores <sup>3</sup>		Competências Organizacionais
	Empreendedor Técnico	Empreendedor Administrativo	
<b>Empresa Alfa</b>	Comprometimento Pró-atividade Visão clara do negócio Qualificação técnica Persistência Humildade Organização	Comprometimento Pró-atividade Visão clara do negócio Qualificação técnica Persistência Cautela e aversão ao risco Facilidade para relacionar-se e adaptar-se às necessidades do cliente	Capacidade de relacionamento e comprometimento com o cliente, focando os seus produtos e serviços para o melhor atendimento dessas necessidades. Capacidade em oferecer um produto de destaque em termos de qualidade e padrões técnicos Compromisso ético e com os valores organizacionais.
<b>Empresa Beta</b>	Comprometimento Qualificação técnica	Comprometimento Auto-crítica Perseverança Capacidade de relacionamento Facilidade de adaptação Focado em resultados	Capacidade de comprometer-se com as necessidades do cliente, atendendo às suas expectativas. Capacidade de desenvolver o produto com a tecnologia adequada. Capacidade de construir um ambiente informal que priorize a aproximação ente as pessoas e a direção

*continua...*

*continuação...*

	<b>Atributos de Competências dos Empreendedores<sup>3</sup></b>		<b>Competências Organizacionais</b>
	<b>Empreendedor Técnico</b>	<b>Empreendedor Administrativo</b>	
<b>Empresa Gama</b>	Comprometimento Facilidade para relacionar-se Determinação Visão clara do negócio Ousadia	Comprometimento Facilidade de comunicação Persistência Visão clara do negócio Ousadia	Capacidade de comprometer-se com as necessidades do cliente, atendendo às suas expectativas. Capacidade de relacionar-se com os clientes internos e externos. Capacidade de orientar-se por resultados. Capacidade de perceber e aproveitar oportunidades do mercado.

Fonte: dados da pesquisa (2005)

---

<sup>3</sup> Os atributos de competência referem-se a elementos ou características que compõem as competências dos empreendedores. Por sua vez, as competências implicam em capacidades mais elaboradas. Como se trata de um quadro sintético, priorizou-se a descrição de atributos para não “poluir” a ilustração em questão.



## **8. CONCLUSÕES**

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre as competências individuais dos empreendedores e as organizacionais das empresas de base tecnológica e como ela é percebida. Para isso estudou-se três empresas instaladas na Unidade de Desenvolvimento Tecnológico da Unisinos – UNITEC, através de entrevistas realizadas com os empreendedores, com alguns colaboradores e com o administrador da incubadora.

As conclusões perpassam pela importância destas empresas para a economia, cujos empreendedores investem seu trabalho, tempo e recursos para a realização de um “sonho” e proporcionam, com isso, o surgimento de inúmeras vagas de emprego e possibilidades de estágio. Além disso, promovem a desacomodação do mercado, apresentando produtos inovadores, estimulando o desenvolvimento tecnológico. Um aspecto interessante é que nenhum dos empreendedores entrevistados optou pelo seu próprio negócio por não ter oportunidades em outras empresas. A realidade é que alguns estavam empregados e viram no negócio próprio uma forma de realização pessoal e profissional. Outros, devido à cultura, investiram na realização do “sonho” como primeira e única alternativa de trabalho.

Alguns aspectos importantes relacionados aos dados coletados originam conclusões que podem auxiliar na gestão do negócio, caracterizando-se por alternativas viáveis ao crescimento das empresas, após reflexão:

- a. o ambiente, em geral, nas empresas estudadas é muito bom, sem hierarquia, havendo flexibilidade, abertura e transparência. Entretanto, este fato pode prejudicar o desenvolvimento da empresa, caso esse ambiente seja muito flexível. Uma conclusão referente a este tema pode ser que, quando não se cobra resultado, o resultado não acontece! É necessário que se estabeleça uma hierarquia e que exista uma função específica que acompanhe e controle os resultados dos projetos que estão sendo desenvolvidos;
- b. enquanto as empresas entrevistadas tem grande preocupação com o desenvolvimento e a qualidade técnica do produto, percebe-se que uma característica comum das empresas cujos produtos são tipicamente técnicos é a falta de preocupação com a área comercial, por estarem focados em desenvolvimento de produto. É importante entender que não adianta desenvolver um produto muito bom se não houver colocação no mercado. As empresas precisam vender os produtos para sobreviverem. Uma alternativa seria contratar pessoal para comercializar, que tivessem este perfil. Porém, a maioria os empreendedores quer um retorno em curto prazo, fato que não acontece; ou, ainda, prefere manter sob sua responsabilidade por medo de delegar, de perder o controle sobre o mercado. A exceção é a empresa focada em comunicação, até porque este é o seu negócio!
- c. outro desafio enfrentado por todas as empresas entrevistadas é a dificuldade em fazer a gestão dos projetos. Não é possível realizar os projetos contratados dentro do prazo e, conseqüentemente, dentro do custo previsto;

- d. normalmente, o que foi observado nas entrevistas, é que cada empreendedor se preocupa , basicamente, com as dificuldades de sua área, esquecendo que a empresa deve ser vista como um todo. Cada área influencia no desempenho global da empresa. É preciso desenvolver um pensamento sistêmico, em que os empreendedores se reúnam e conheçam os problemas que afetam a organização como um todo, percebendo que os problemas de cada área são apenas uma parte do todo. Muitas vezes, este pequeno obstáculo nem influencia de forma definitiva no desempenho da empresa e está retendo grande esforço por parte das pessoas que trabalham nesta área. É preciso pensar: o que é melhor para a empresa e não para a minha área unicamente... Um exemplo a ser citado é o fato do administrador da incubadora apontar divergências nas competências comerciais da empresa Beta pode ser explicado pelos atritos que ocorreram entre os empreendedores, sendo que cada um parece deter-se somente na sua área, esquecendo de encarar a empresa como um todo integrado;
- e. outro aspecto importante é a influência do estilo de trabalho dos empreendedores na sua área e no desempenho da empresa. Quanto mais organizado e planejador, a percepção que se tem é que a área é mais desenvolvida. Quanto mais reativo e “apagador de incêndio”, menos a área se desenvolve, pois não são definidas prioridades e metas a serem alcançadas;

- f. algumas vezes, o fato de iniciarem o negócio ainda jovem pode interferir na maturidade para enxergar o concorrente, desconsiderando algumas dificuldades. Além disso, a falta de humildade, característica de alguns empreendedores, faz com que encarem seu produto como o melhor e, conseqüentemente, não conseguem perceber suas limitações e imperfeições. Esse fato, também, pode ser reflexo da dificuldade de alguns empreendedores fazerem uma verdadeira auto-crítica, até porque a relação que existe com a empresa é muito profunda. Por esse motivo, as oportunidades oferecidas pela incubadora, de cursos de formação, podem auxiliar no conhecimento da empresa, promovendo uma reflexão dos aspectos a serem desenvolvidos para facilitar o crescimento das empresas;
- g. uma das características marcantes nestas empresas é a busca por conhecimento, tanto na área técnica, quanto em gestão, fato que é comprovado pelo grande número de empreendedores e colaboradores que continuam seus estudos, investindo cada vez mais na qualificação profissional;
- h. em muitos momentos das entrevistas, tanto os diretores como os colaboradores e o administrador da incubadora, não conseguiram separar a imagem dos empreendedores da imagem da empresa. Isso demonstra a intensidade da relação entre as competências individuais e organizacionais. Porém, com o crescimento da empresa e a evolução das necessidades organizacionais, essa relação tende a inverter-se ao longo do tempo,

exigindo a contratação de profissionais com perfil gerencial ao invés de técnico, como era no início do negócio. Portanto, há a necessidade de aperfeiçoamento gerencial e, possivelmente, novas contratações;

- i. analisando como acontece o processo empreendedor, pode-se dizer que as empresas estudadas já se encontram no último estágio, ou seja, o de crescimento. Todos os empreendedores passaram pelo estágio de aproveitamento das oportunidades, desejo de realização pessoal e propensão a assumir riscos. A partir daí, buscaram recursos para desenvolverem a idéia inovadora, ou através da empresa cliente, da incubadora ou apoio financeiro da família. Apesar dos diferentes caminhos percorridos, conseguiram implementar as idéias, uns de forma mais fiel à original e, outros, perceberam a necessidade de adaptar-se às demandas do mercado e mudaram o foco. Com o crescimento, veio a necessidade de delegar tarefas e buscar uma organização um pouco mais formal, com determinação de tarefas e funções específicas.

Todos estes aspectos elencados estão intimamente relacionados com o fato dos empreendedores terem, geralmente, formação técnica bastante aprofundada. Porém, o conhecimento sobre gestão é deficiente, gerando, muitas vezes, insegurança para a tomada de decisões e sendo a causa das dificuldades relacionadas acima (falta de foco na área comercial e ingerência de projetos). É, neste momento, que entra o papel das incubadoras, proporcionando apoio e suporte administrativo, oferecendo cursos de formação e consultorias nas diversas áreas de interesse. Segundo o depoimento do gestor da incubadora, este é um

problema enfrentado por todas as empresas incubadas e que, por isso, são promovidos vários cursos de formação para os empreendedores terem a oportunidade de desenvolverem-se na área gerencial. Uma alternativa para formar engenheiros melhores preparados para o mercado é a inclusão de disciplinas sobre gestão empresarial e empreendedorismo no curso de graduação, já que a maioria deles irá atuar como gestor e precisará desenvolver estas competências.

As incubadoras tecnológicas exercem influência positiva para o desenvolvimento das empresas incubadas. Isso pode ser observado quando a empresa Beta percebe que uma das facilidades encontradas para a sua abertura foi a possibilidade de conseguir recursos federais para desenvolvimento de seus projetos. Isso aconteceu porque estavam instaladas dentro de uma incubadora, cujo objetivo também é propiciar o acesso às fontes de recursos com menores custos. Já, a empresa Alfa relata que, inicialmente, somente obtinha financiamentos através de bancos, com custos elevados, por desconhecer as linhas de financiamento do governo federal. A obtenção do financiamento que possibilitou o desenvolvimento de um de seus projetos foi conseguida, também, através do apoio da UNITEC, que disponibilizou a informação sobre o edital e auxiliou na elaboração do plano de negócios a ser enviado para a Finep. Além disso, a possibilidade de acesso a cursos de formação gerencial e, principalmente, a integração entre as empresas constituem aspectos relevantes para a instalação das empresas na incubadora.

Percebe-se que a consolidação das competências dos empreendedores em organizacionais é uma consequência natural nestas empresas, gerando impacto na equipe de

colaboradores e no mercado, interferindo na maneira como os clientes internos e externos enxergam a empresa.

Como limitações do método pode-se citar que, além da análise dos dados ser subjetiva, os depoimentos podem ser viesados, por tratarem da visão que as pessoas tem de si mesmo e da empresa que iniciaram. Uma alternativa seria entrevistar vários colaboradores, mas esta possibilidade foi descartada por tratar-se de empresas de pequeno porte com um número reduzido de funcionários, bem como a inexistência de colaboradores que trabalhassem há muito tempo com os empreendedores. Outra dificuldade encontrada refere-se à isenção na análise, já que o pesquisador fez parte do contexto da incubadora. Este fato pode ser positivo, por já ter o conhecimento prévio do ambiente e de seu funcionamento. Porém, houve o cuidado de apresentar os relatos dos entrevistados abaixo de cada análise com o objetivo de apontar as evidências relevantes.

Sugere-se, como estudos futuros, aplicar a metodologia em outras incubadoras a fim de buscar as semelhanças e as diferenças decorrentes de ambientes distintos. Outra pesquisa sugerida é a analisar a importância dos fatores mencionados por Storey (1997) – empreendedor, cultura organizacional e estratégia adotada – e suas inter-relações em empresas brasileiras, já que seu estudo aplica-se a empresas estrangeiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. *Skilled Incompetence*. In: Harward Business Review, sep-oct 1986, p. 74-79.

ASSOCIAÇÃO Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC e SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. *Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas*. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2002. Disponível em [www.anprotec.org.br/glossario](http://www.anprotec.org.br/glossario). Acesso em: 18/03/2005

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, Grace V.; LACOMBE, Maria B. *Gestão, Inovação e Competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica*. In: ENANPAD, 2002.

BERMÚDEZ, Luís A. *Conhecimento e prática: o caminho para empreender*. Disponível em [www.anprotec.org.br/anpronews/artigos/conhecimento\\_e\\_pratica.htm](http://www.anprotec.org.br/anpronews/artigos/conhecimento_e_pratica.htm). Acesso em 18/03/2005.

BJERKE, B.; HULTMAN, C. M. *A dynamic perspective on entrepreneurship, leadership and management as a proper mix for growth*. In: International Journal Innovation and Learning, Vol. 1, nº 1, 2003.

BITENCOURT, Claudia. *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência: Como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOTERF, Guy Le. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.



BOUSSOUARA, M.; DEAKINS, D. *Market-based learning, entrepreneurship and the high technology small firm*. In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Bradford, 1999, V.5, p. 204-223.

CHURCHILL, Neil C.; LEWIS, Virginia L. *The Five Stages of Small Business Growth*. In: Harvard Business Review, Mai-Jun 1983.

COUTINHO, P.; BOMTEMPO, J. V. *Competências para inovar e o posicionamento tecnológico da firma: um estudo da evolução recente da Petroflex*. In: ENANPAD, 2004.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. Londres: Sage Publications, 1994.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986.

FLEURY, M.; FLEURY, A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências - um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FILION, L. J. *O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações*. In: RAE – Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, jul/set 1991, p 63-71.

FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIAR, John H.; MEYER, Marc H. *Entrepreneurship and start-ups in the Boston region: factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures*. Small Business Economics. Dordrecht: set 2003, v. 21, p. 145-152.

GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios – Texto e Casos*. Porto Alegre – Bookman – 2000.

GREINER, Larry E. *Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações*. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, vol. 21, 1987.

HAMEL C. K.; PRAHALAD, Gary. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HELAFI, C. E.; PETERAF, M, A. *The Dynamic Resourced-Based View: Capability Lifecycles*. Strategic Management Journal: 24, p. 997-1010, 2003.

HERZOG, Ludger T. *Aproximación a la ventaja competitiva com base em los recursos*. In: Boletín de Estudios Económicos, Vol. LVI, 2001.

JAVIDAN, M. *Core Competence: What does It Mean in Practice?* Long Range Planning, 1998. v. 31, no.1, p. 60-71.

JONES-EVANS, D. *A typology of technology-based entrepreneurs – a model based previous occupational background*. In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Bradford, 1995. v. 1, p. 26-47.

KURATKO, Donald; HODGETTS, Richard. *Entrepreneurship – A Contemporary Approach*. The Dryden Press, 1998, 4 ed.

LIPPARINI, A.; CAZZOLA, F.; PISTARELLI, P. *Como Sustentar o Crescimento com Base nos Recursos e nas Competências Distintivas: a experiência de Illycaffè*. Revista de Administração de Empresas: v. 40, n.2, p. 16-25, abr.jun. 2000.

McCLELLAND, D.C. *Testing for competence rather than for intelligence*. In: American Psychologist, 28, 1973, 1-14.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. *Competição = Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, J. B. *Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press, 1992.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. *O Suporte das Incubadoras Brasileiras para Potencializar as Características Empreendedoras nas Empresas Incubadas*. In: ENANPAD, 2004.

RUAS, Roberto. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2001.

SAHLMAN, William. *As cinco regras de Ouro*. In: HSM Management Update. Mar 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. *Can capitalism survive?* New York: Harper and Row, 1959.

\_\_\_\_\_. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

SEBRAE. *Pesquisa Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. 17/11/2004. Referência obtida na Internet.  
[http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/pr\\_txmortalidadeempresas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/pr_txmortalidadeempresas.asp).

SPENCER JR, Lyle M.; SPENCER, Signe M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1993.

STEVENSON, Howard H.; GUMPERT, David E. *The Heart of Entrepreneurship*. In: Harvard Business Review, 1985.

STOREY, D. *Understanding the Small Business Sector*. Londres: Routledge, 1994.

TRIPODI, T.; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry J. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.

TRIVINÕS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995, 4 ed.

ULRICH, David; LAKE, Dake. *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1990.

VRIES, Manfred F. R. Kets de. *The Dark Side of Entrepreneurship*. In: Harvard Business Review, 1985.

WERNERFELT, B. *A Resource-based View of the firm*. In: Strategic Management Journal, V. 5, 1984, 171-180.

WRIGHT, Mike; BIRLEY, Sue; MOSEY, Simon. *Entrepreneurship and University Technology Transfer*. Journal of Technology Transfer. Indianapolis: Aug 2004. Vol. 29, Num. 3-4.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXO A

### Questões para a Entrevista – Empreendedor

Nome do Empreendedor:

Empresa:

Data da fundação da empresa:

#### *Empreendedor*

1. Conte a história da sua vida
2. O que fez você ter o desejo de abrir o negócio?
3. Qual a opinião da sua família e dos seus amigos quanto à sua idéia?
4. Quando você decidiu abrir a empresa, quais as facilidades e dificuldades encontradas?
5. Que características pessoais facilitaram a abertura e desenvolvimento do seu negócio? E quais dificultaram?
6. Você considera que possui alguma característica que possa prejudicar desenvolvimento da empresa?

#### *Empresa*

7. Você fez alguma pesquisa de viabilidade do negócio?
8. Qual era o foco inicial da empresa (P&D, vendas, marketing)?
9. Descreva o seu negócio em uma só palavra/frase
10. Quais são as características mais marcantes da sua empresa, ou seja, aquelas que são percebidas pelos clientes?
11. Quais as áreas da empresa que você considera mais desenvolvidas hoje? E menos desenvolvidas? Que fatores contribuem para isto?

12. Como surgem as idéias de novos produtos e/ou serviços (motivação para a participação dos colaboradores no processo de criação)?
13. Quais as principais mudanças ocorridas na empresa nos últimos anos? A que você atribui estas mudanças?
14. Como você descreveria o ambiente da empresa? Como essas características se relacionam com as competências destacadas anteriormente?
15. Qual é o seu estilo de trabalho?
16. Como você vê sua relação com os colaboradores? Tem facilidade para cobrar, para demitir?
17. Como as pessoas respondem às demandas da empresa?
18. Como você definiria o perfil de seus colaboradores?
19. Considerando a trajetória da empresa, você consegue identificar momentos específicos que caracterizem cada fase da empresa?
20. É possível identificar o perfil das pessoas para cada uma destas fases?
21. Como a empresa comunica aos colaboradores as estratégias estabelecidas e como acontece a participação na implementação?
22. Como se estabelece o link entre as estratégias e as ações organizacionais?
23. Quais as perspectivas da empresa em termos de consolidar uma posição mais competitiva no mercado?
24. Que ações internas você julga necessárias para viabilizar este posicionamento competitivo?
25. A empresa tem muitos concorrentes?

#### *Integração com a Incubadora*

26. Que tipo de integração e formação a incubadora oferece à empresa e aos colaboradores?
27. Você identifica crescimento profissional comparado ao início do negócio? A que você atribui esta melhoria?
28. E quanto aos colaboradores, como a empresa estimula o seu desenvolvimento profissional?
29. Por que a UNITEC? Como conheceu a UNITEC?

*Relação entre competências individuais e organizacionais*

30. Considerando as suas características pessoais e profissionais, é possível identificar aspectos comuns com as competências da organização? Explique.
31. O que faz com que o cliente opte pelo seu produto e não pelo produto do concorrente?

## ANEXO B

### Questões para a Entrevista – Gestor ou Colaborador da Empresa

Nome do Gestor:

Empresa:

Data de ingresso na empresa:

#### *Empresa*

1. Conte a trajetória da empresa desde sua entrada na empresa
2. Que características você identifica na empresa capazes de facilitar e dificultar o seu desenvolvimento?
3. Descreva o negócio em uma só palavra
4. Quais são as características mais marcantes da sua empresa, ou seja, aquelas que são percebidas pelos clientes?
5. Quais as áreas da empresa que você considera mais desenvolvidas hoje? E menos desenvolvidas? Que fatores contribuem para isto?
6. Como surgem as idéias de novos produtos e/ou serviços (motivação para a participação dos colaboradores no processo de criação)?
7. Quais as principais mudanças ocorridas na empresa nos últimos anos? A que você atribui estas mudanças?
8. Como você descreveria o ambiente da empresa? Como essas características se relacionam com as competências destacadas anteriormente?
9. Qual é o seu estilo de trabalho na organização? Como são estabelecidas as rotinas e práticas organizacionais?
10. Como você vê sua relação do empreendedor com os colaboradores? Existe facilidade para cobrar, para demitir?
11. Como as pessoas respondem às demandas da empresa?



12. Como você definiria o perfil de seus colaboradores?
13. Considerando a trajetória da empresa, você consegue identificar momentos específicos que caracterizem cada fase da empresa?
14. É possível identificar o perfil das pessoas para cada uma destas fases?
15. Como a empresa comunica aos colaboradores as estratégias estabelecidas e como acontece a participação na implementação?
16. Como se estabelece o link entre as estratégias e as ações organizacionais?
17. Quais as perspectivas da empresa em termos de consolidar uma posição mais competitiva no mercado?
18. Que ações internas você julga necessárias para viabilizar este posicionamento competitivo?

#### *Integração com a Incubadora*

19. Que tipo de integração e formação a incubadora oferece à empresa e aos colaboradores?
20. Como a empresa estimula o desenvolvimento profissional dos colaboradores?

#### *Relação entre competências individuais e organizacionais*

21. Fazendo uma reflexão sobre as características pessoais e profissionais do empreendedor, seria possível estabelecer alguma relação com as características da empresa (competências)? Explique.
22. O que faz com que o cliente opte pelo seu produto e não pelo produto do concorrente?

## ANEXO C

### Questões para a Entrevista – Administrador da Incubadora

Empresa:

Data de ingresso da empresa na UNITEC:

#### *Empresa*

1. Como aconteceu o ingresso da empresa na incubadora?
2. Quais são as características mais marcantes da empresa?
3. Que características da empresa facilitam e dificultam o seu desenvolvimento?
4. E quanto ao perfil do empreendedor, você consegue perceber características pessoais que facilitaram a abertura e desenvolvimento da empresa? E quais dificultaram?
5. Você considera que possui alguma característica da empresa ou do empreendedor que possa prejudicar o desenvolvimento da empresa?
6. Quais as áreas da empresa que você considera mais desenvolvidas hoje? E menos desenvolvidas? Que fatores contribuem para isto?

#### *Integração com a Incubadora*

7. Quais as principais mudanças ocorridas na empresa durante o tempo em que está instalada na UNITEC? A que você atribui estas mudanças?
8. Considerando a trajetória da empresa, você consegue identificar momentos específicos que caracterizem cada fase da empresa?
9. Você identifica crescimento profissional comparado ao início do negócio? A que você atribui esta melhoria?
10. Que tipo de integração e formação a incubadora oferece à empresa e aos colaboradores?

*Relação entre competências individuais e organizacionais*

11. Considerando as características pessoais e profissionais do empreendedor, você conseguiria estabelecer alguma relação com as características da empresa (competências)? Quais os aspectos em comum?