



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA DE EMPRESAS INOVA-UFMG**

**VALÉRIA VIEIRA MELO**

Fundação Pedro Leopoldo  
lelajornalismo@gmail.com

**ELOÍSA HELENA RODRIGUES GUIMARÃES**

Fundação Pedro Leopoldo  
eloisa.guimaraes@fpl.edu.br

**MARIA CELESTE REIS LOBO VASCONCELOS**

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL  
celestevasconcelos@gmail.com



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA DE EMPRESAS INOVA-UFMG

### Resumo

O empreendedorismo, nas últimas décadas, tem sido considerado cultura indispensável para o crescimento econômico mundial, uma vez que promove a inovação, mudanças na ordem econômica e no estilo de vida das pessoas. Inerentes ao empreendedorismo, as competências empreendedoras são características fundamentais a um gestor de empresa que almeja o sucesso empresarial. Em decorrência disso, a proposta desta pesquisa foi identificar, em um estudo de caso, as competências empreendedoras de gestores de empresas em processo de incubação, na Incubadora de Empresas INOVA/UFMG, com base na Teoria Visionária de Filion. Para isso, foi utilizada pesquisa descritiva pela qual se realizou uma análise das competências empreendedoras desses empreendedores, envolvendo uma abordagem qualitativa, com a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado para 15 empreendedores. O resultado do estudo mostrou que os empreendedores possuem algumas das competências empreendedoras que foram abordadas no referencial teórico. Constatou-se, ainda, que o processo visionário de Filion foi identificado, com algumas ressalvas, nos empresários que possuem empresas inseridas na categoria incubação da INOVA-UFMG.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Incubadora de Empresas; Competência Empreendedora.

### Abstract

The entrepreneurship has been considered a needful culture for the growth of the world economy in the last decades, since it promotes innovation and changes in the economic order and people lifestyle. Inherent with entrepreneurship, entrepreneurial skills are basal characteristics for a manager that aims business success. Considering this fact, this research proposal was to identify, in a case study, entrepreneurial skills of managers running companies in incubation process at the Business Incubator INOVA/UFMG, basing ourselves on Filion's Visionary Theory. To reach this goal, we used descriptive research in which it was accomplished an entrepreneurial skills analysis of those managers, investing a qualitative approach and using a semi-structured interview schedule for 15 entrepreneurs. The study results revealed that the managers have some of the entrepreneurial skills addressed in the theoretical framework. We also found that Filion's visionary process was identified, with some reservation, in entrepreneurs that own companies in INOVA's incubation category.

**Keywords:** Entrepreneurship. Business Incubator. Entrepreneurial Skills.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

As últimas décadas têm sido palco de inúmeras mudanças na economia mundial e a atenção dos grandes líderes tem se voltado para os fenômenos que provocam essas mudanças e promovem o crescimento econômico. Atualmente, o empreendedorismo tem sido a alternativa ideal para promover esse crescimento, pois se trata de uma teoria que prioriza o desenvolvimento da economia, a inclusão social, a inovação, agrega valores e traz novas oportunidades ao gerar emprego e renda.

Mas afinal o que vem despertando e seduzindo tantos brasileiros a se aventurar em seu próprio negócio? Dolabela (1999) afirma que o empreendedorismo oferece graus elevados de realização pessoal. Além disso, o desemprego e os baixos salários também podem contribuir para o surgimento de novos empreendedores. Outros fatores devem ser considerados como, por exemplo, as grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas, quando o Estado e as grandes empresas eram considerados os únicos suportes econômicos relevantes para a sociedade, afirma Dolabela (1999). Assim, diante deste cenário surgiu um novo perfil de empresários e empreendedores que vêm preenchendo esta lacuna na economia brasileira.

Hoje, capital e bom investimento não garantem mais o sucesso empreendedor, e sim boas ideias, iniciativa, inovação e liderança, que são competências que devem fazer parte da vida de um empreendedor bem sucedido. Pesquisas realizadas por diversos autores que estudam o empreendedorismo, tais como Filion (1991), Dolabela (1999), Ruas et al. (2005), entre outros, demonstram que os empreendedores de sucesso possuem diversas competências empreendedoras que os diferenciam dos demais trabalhadores. O autor ainda acrescenta que todo indivíduo pode agir como empreendedor dentro da organização que trabalha e não lhe pertencem - são os chamados intraempreendedores -, que atualmente são bem requisitados nas empresas. Essas competências podem ser adquiridas ou desenvolvidas por meio de orientação e treinamento, que hoje são oferecidos por instituições, universidades e incubadoras de empresas.

Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Incubadora de Empresas - INOVA - foi criada para desenvolver e aprimorar essas competências empreendedoras dos novos empresários. Seu Programa de Incubação potencializa a criação e a consolidação de empresas emergentes, pois sua principal função é a de incubar empresas e projetos inovadores até que estejam fortalecidos para atuar em um cenário empresarial cada vez mais competitivo. Para isso, disponibiliza uma infraestrutura física, de serviços e de treinamento a fim de facilitar o caminho a ser percorrido pelos novos empreendedores que, muitas vezes, por falta de orientação, estão fadados ao insucesso.

De acordo com pesquisadores do tema, o sucesso pode vir de várias maneiras. Para tanto, a Teoria Visionária de Filion (1991 e 1993), que foi desenvolvida a partir de estudos com pequenos empresários finlandeses bem-sucedidos, servirá de base para esta pesquisa.

Entretanto, poucas pesquisas foram identificadas na literatura acerca das competências empreendedoras de gestores de empresas em processo de incubação. Nessa perspectiva, identificar essas competências empreendedoras é essencial para o sucesso dos novos empreendedores. Diante disso, a questão que norteia o presente estudo é: Quais são as competências empreendedoras identificadas nos gestores das empresas vinculadas ao Programa de Incubação da INOVA-UFMG?

O objetivo Geral buscou identificar as competências empreendedoras dos gestores das empresas vinculadas ao Programa de Incubação, na categoria incubação da INOVA-UFMG e, a fim de permitir uma maior abrangência da pesquisa, foram propostos os seguintes objetivos específicos: Identificar as principais concepções sobre empreendedorismo e competência na literatura; identificar a percepção dos gestores, cujas empresas encontram-se vinculadas ao



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Programa de Incubação, sobre as suas competências empreendedoras; identificar as tipologias de empreendedorismo apresentadas pelos respondentes; verificar a existência das competências empreendedoras propostas por Fillion (1991 e 1993) nos gestores das empresas que participam do Programa de Incubação.

Este artigo está organizado em cinco seções. Na primeira, a Introdução, apresentou-se o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos geral e específicos. A seguir, na segunda seção, apresenta-se o Referencial Teórico que serviu de base para o estudo proposto. Na seção 3, apresentou-se a Metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, apresenta-se a seção 4, com as Análises e discussão dos Resultados e, por fim, na seção 5, a Conclusão da pesquisa.

### 2 Referencial Teórico

De acordo com a literatura, o termo empreendedorismo é uma palavra francesa utilizada desde o século XVIII para se referir a ações de pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico mediante novas formas de agir. Na história, o registro mais antigo de um empreendedor que se tem é o de Marco Polo, que tentou estabelecer novas rotas de comércio.

No Quadro 1 é possível observar o desenvolvimento histórico da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor na concepção de vários pesquisadores em diferentes momentos históricos.

Período	Autor/Definição
Idade Média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Séc.XVII	Pessoa que assumia riscos de lucros (ou prejuízo) em contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon - pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say - lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker - distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter - o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland - o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker - o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Alberth Shapero - o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper - o empreendedor é visto de modo diferente pelos economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot - o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich - o empreendedorismo é um processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
1999	Fernando Dolabela - o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade.
2007	José Carlos de Assis Dornelas - o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

**Quadro 1** - Evolução do Empreendedorismo no mundo

Fonte: Adaptado Hisrich e Peters (2004, p. 27).

Dessa forma, compreende-se que a figura do empreendedor sempre esteve presente na sociedade em diferentes épocas da história, pois suas atitudes inovadoras foram destaques e consagraram o termo, que despertou grande interesse na literatura atual.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Hoje, o empreendedorismo tem adquirido destaque nas diversas áreas do conhecimento devido à expansão do tema e o que ele representa para o crescimento do País. Com isso, o empreendedorismo deixa de estar associado apenas à economia e às áreas de negócios e passa a receber fortes contribuições das áreas que estudam comportamento, como a psicologia e a sociologia. Isso provocou diferentes definições para o termo e, como consequência, variações em seu conteúdo (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2009).

Até meados do século XX, Schumpeter foi o principal responsável pela projeção do tema nos aspectos econômicos e da inovação, pois “Dentre todos os grandes economistas, somente Schumpeter abordou o empreendedor e seu impacto sobre a economia” (Drucker, 1987, p. 18). Drucker ressalta ainda que os eventos que explicam o surgimento do espírito empreendedor não são especificamente econômicos, e sim as mudanças em valores, percepções e atitudes, pois o autor trata o surgimento da economia empreendedora como um evento cultural, psicológico, econômico e tecnológico. Para esses autores o empreendedor revoluciona o padrão de produção explorando uma invenção ou experimentando algo novo.

### 2.2 Empreendedorismo na atualidade

Diante das crescentes oscilações econômicas vivenciadas na atualidade, “acredita-se que o empreendedorismo irá, cada vez mais, mudar a forma de se fazer negócios no mundo”, afirmam Ruas *et al.* (2005), pois estudos revelam que a cultura empreendedora vem-se consolidando rapidamente nos últimos anos. Dornelas (2005) também afirma isso ao dizer que o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois os empreendedores estão eliminando as barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias e globalizando.

O empreendedorismo começou a ficar conhecido em todo o mundo na década de 1990. De acordo com a pesquisa internacional - Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que mede a evolução do empreendedorismo em dezenas de países, a iniciativa empreendedora está associada a programas de incentivo e de políticas públicas, que foram implementados pelos governos e pelas organizações. Segundo Dornelas (2005), nessa mesma década, no Brasil, o empreendedorismo se tornou evidente com o desenvolvimento de ações para a capacitação do empreendedor como os programas Jovem Empreendedor e Desafio Sebrae de Empreendedorismo, criados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas - SEBRAE. Isso gerou uma cultura empreendedora nas organizações e provocou uma evolução econômica no País.

Diante dessa realidade, em que o empreendedorismo cresce aceleradamente no País e no mundo, também é possível perceber que as incubadoras de empresas, que vieram para oferecer suporte aos novos empreendedores, têm aumentado significativamente nos últimos anos. O próximo tópico descreve a trajetória dessa iniciativa.

### 2.3 Origem das Incubadoras de Empresas

Nos últimos anos, o aumento acelerado do empreendedorismo no mundo, e também no Brasil, possibilitou o desenvolvimento das incubadoras de empresas em um curto espaço de tempo, pois elas surgiram para suprir as dificuldades encontradas pelos novos empreendedores ao gerirem seus negócios. Segundo Dornelas (2002), “Atualmente cria-se, em média, quase uma incubadora de empresas por semana no país” (Dornelas, 2002, p. 19). Essa tendência, segundo o autor, objetiva a produção de empresas de sucesso, em constante processo de desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, pois uma incubadora de empresas é um mecanismo de aceleração do desenvolvimento de



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

empreendimentos mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional, afirma Dornelas (2002).

O surgimento das incubadoras de empresas se deu timidamente nos Estados Unidos no início de 1980, e logo no final da década seguinte já havia mais de 500 incubadoras (Dornelas, 2005, p. 197). No Brasil, segundo estudos realizados pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de empreendimentos Inovadores - Anprotec (2013), a existência das incubadoras é recente: esse processo se iniciou em 1982 e, atualmente, são 384 incubadoras em operação registradas no País. Esse número vem aumentando de maneira significativa tanto no Brasil quanto no exterior.

Ao longo dos anos foram surgindo diferentes tipos de incubadoras de empresas, que hoje atendem a diversos segmentos de negócios. Dornelas (2002) as distribui em três modalidades de acordo com suas características principais:

Incubadora de Empresas Base Tecnológica	É a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado; Essas empresas demandam conhecimento intensivo em ciência e tecnologia e normalmente encontram-se próximas a grupos de pesquisa de excelência e seus produtos e serviços são inerentes aos direitos de propriedade.
Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais	É a incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico empregado. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias;
Incubadora de Empresas Mista	É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos anteriormente descritos.

**Quadro 2** – Classificação das incubadoras de empresas  
Fonte: Adaptado de Dornelas (2002).

### 2.5 Competências Empreendedoras

Muito se tem discutido a respeito do empreendedor de sucesso. Na literatura, diversos autores, tais como Dolabela (1999) e Fillion (1991), discorrem sobre o assunto defendendo a necessidade de o candidato a empreendedor possuir inúmeras habilidades indispensáveis para conseguir um lugar em um meio tão competitivo.

No passado, pensava-se que as pessoas nasciam com esse dom, mas a literatura atual tem demonstrado que não. “Até alguns anos atrás acreditava-se que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios” (Dornelas, 2005, p.40). Isso fez com que muitas pessoas desistissem dos seus sonhos, por acreditarem que o aprendizado não era possível.

Hoje, a literatura aceita a existência de alguns que nascem com maior facilidade aos negócios, “[...] sem dúvida existem pessoas com talento nato para empreender [...]” (Dornelas, 2005, p.15). No entanto, hoje já se admite que, quando não existe o talento, é possível adquirir essa característica por meio do ensino formal nas escolas e universidades; por isso, abordagens sobre o empreendedorismo têm se tornado muito comuns.

Dornelas (2005) ressalta que no ensino do empreendedorismo é importante focar na identificação das habilidades do candidato a empreendedor. Para ele, as habilidades mais importantes podem ser classificadas em três áreas: características pessoais, técnicas e gerenciais. As características pessoais incluem ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário. Já as habilidades técnicas estão relacionadas ao saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir *Know-how* técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador; além disso, são pessoas que também percebem uma oportunidade e sabem como aproveitá-las.

De acordo com o que já foi abordado neste trabalho, observou-se que os empreendedores possuem uma variedade de competências importantes, mas Dornelas (2007) chama a atenção para a maneira como cada um surge e se inicia nos negócios. O autor menciona as tipologias empreendedoras, conforme listadas abaixo:

Tipo 1 – Empreendedor Nato (Mitológico): Geralmente são os mais conhecidos e aclamados. Suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começam do nada e criam grandes impérios. Começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidade de negociação e de vendas.

Tipo 2 – O Empreendedor que Aprende (inesperado): É normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio.

Tipo 3 – O Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios): O Empreendedor serial é aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação.

Tipo 04 – O Empreendedor Corporativo: O Empreendedor Corporativo tem ficado mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de se renovar, inovar e criar novos negócios. Trabalham de olho nos resultados para crescer no mundo corporativo.

Tipo 05 – Empreendedor Social: O empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo: melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas.

Tipo 06 – O Empreendedor por Necessidade: O empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido.

Tipo 07 – O empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar): O empreendedor herdeiro recebe logo cedo a missão de levar à frente o legado de sua família.

Tipo 08 – O Empreendedor Normal (Planejado): Toda teoria sobre empreendedorismo de sucesso sempre apresenta o planejamento como uma das mais importantes atividades desenvolvidas pelos empreendedores. (Dornelas, 2007, p.11-14)

O próximo tópico traz uma abordagem particular neste aspecto, pois trata de um estudo baseado nas obras de Filion (1991, 1993, 1999), o qual se denominou Teoria Visionária.

### 2.6 Competências Empreendedoras – FILION

O trabalho de Filion (1991), que resultou na Teoria Visionária, tem contribuído para o entendimento das ações empreendedoras e de sua importância na atualidade. Sua teoria permite ao empreendedor visualizar seu negócio ou projeto no futuro, pois trata de um estudo baseado na construção da visão do empreendedor a partir de sua visão emergente, visão central e visão complementar, como descreve o modelo de Filion.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Diversos autores que estudam o empreendedorismo abordam as pesquisas de Filion e os aspectos positivos de sua obra. Segundo Dolabela (1999) “A importância dos estudos de Filion decorre do fato de que, além de conceituar com simplicidade e profundidade o que é empreendedor, ele se preocupa com seu sistema de atividades” (Dolabela, 1999, p. 75).

A base da teoria de Filion parte da definição do conceito de empreendedor. Para ele, o empreendedor é alguém que concebe, desenvolve e realiza visões. Ele afirma, também, que a visão é uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.

Para o autor, essa visão se baseia em três categorias: a visão emergente, a visão central e a visão complementar. A visão emergente é a ideia dos produtos ou de serviços que se desejam lançar; é formada em torno de ideias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor que, frequentemente, antes de lançar em um empreendimento, pondera várias alternativas de produtos ou serviços (Filion, 1993, p.53). A visão central é resultado de uma ou mais visões emergentes e se divide em visão externa – que se refere ao lugar que se quer ver ocupado pelo produto ou serviço no mercado -; e a visão interna - que se refere ao tipo de organização de que se tem necessidade para alcançá-lo. Filion (1993) comenta: “[...] ao longo de sua vida, um empreendedor deve continuar a avaliar, selecionar e integrar novas visões emergentes à sua visão central” (Filion, 1993, p. 53).

A visão complementar, que são as atividades de gestão definidas para sustentar a realização da visão central, “[...] consiste num conjunto de atividades gerenciais, que precisam ser realizadas, caso se queira o progresso da visão central” (Filion, 1993, p. 55).

O autor ainda acrescenta que a visão é formada a partir de elementos que a sustentam e se relacionam mutuamente. A partir do conhecimento da visão, Filion (1993) criou um metamodelo do processo de pensar através de uma visão, resultado de uma pesquisa realizada por ele com doze pequenos empreendedores finlandeses bem-sucedidos, da qual foram extraídos quatro elementos básicos que podem influenciar a realização, com sucesso ou fracasso, da visão do empreendedor, que são: Conceito de si, energia, liderança e relações.

### 2.6.1 Elementos de suporte do processo visionário

O conceito de si é a imagem que o empreendedor tem de si mesmo e a forma como essa imagem se relaciona com o mundo real. A visão de mundo e de si é base sobre a qual se desenvolve o processo de estabelecimento da visão do empreendedor e inclui valores que filtram a realidade. Esse elemento não é fixo, mas está em contínua reformulação, influenciado pelo contexto em que o indivíduo opera (Filion, 1991).

Dolabela (1999) afirma que a autoimagem, ou conceito de si, é a principal fonte de criação, pois as pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo. Para o autor, um dos primeiros exercícios para o desenvolvimento da visão consiste numa revisão das variáveis que estão por trás do modelo utilizado para a percepção de si e do mundo real. De forma que “o conceito de si influencia e condiciona o processo visionário. Projetamos o futuro com base no que somos” (Dolabela, 1999, p. 78). Assim, “O que é relevante não é o que de fato há no mundo real, e sim o que o empreendedor pensa que há ali” (Filion, 1991, p.65). Diante disso, conhecer-se profundamente determinará o jeito de ser do indivíduo e influenciará significativamente a sua empresa.

O próximo elemento de sustentação, a Energia, é definida por Filion (1991) como “o tempo alocado para atividades profissionais e a intensidade com que elas são executadas”. E Dolabela (1999) acrescenta: “A energia decorre da adequação entre o conceito de si e da visão”. Segundo o autor, esta energia é o combustível necessário para o empreendedor



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

conhecer bem o seu setor de atividades, desenvolver visões, estabelecer as relações necessárias, inovar, organizar e controlar suas atividades. Assim, Filion (1991) afirma que quanto mais tempo e energia o empreendedor despende no desenvolvimento da sua visão, mais lucro receberá, porque as diretrizes que vier a desenvolver vão gerar motivação e energia naqueles que o cercam.

Em se tratando de Liderança, Filion (1993) afirma que essa característica é resultante do conceito de si e da visão de mundo, da energia, da compreensão do setor, da visão e das relações. Segundo o autor, a liderança afeta diretamente o desejo de realizar e determina como a visão pode ser alcançada. A capacidade de ocupar e manter-se na posição de líder afeta o desejo de realizar e determina a amplitude da visão do empreendedor. Sendo um elemento influenciador e influenciável, portanto dependente do meio e das circunstâncias, a liderança é mutável e parece surgir da evolução gradual do indivíduo e da empresa. Ela requer a aquisição de competências adequadas ao setor da atividade.

O elemento compreensão do setor, segundo Filion (1999), é condição indispensável para perceber uma oportunidade e desenvolver uma visão. Esse conhecimento envolve saber como se estruturam e funcionam as empresas daquele setor, quem são e como agem seus clientes, concorrentes e fornecedores, quais os pontos críticos de sucesso, quais as barreiras à entrada e, ainda, o que acontece no mundo quanto às tendências e o funcionamento do mercado concorrente.

O sistema de relações, para Filion (1991), aparentemente é o elemento mais influente para explicar a evolução da visão. A família, sistema básico de relações de um empreendedor, certamente moldará os tipos de visão inicial que ele possa ter. O sistema básico e a primeira motivação empreendedorial são consequências das relações do empreendedor com a família.

O marco teórico utilizado na pesquisa bibliográfica para dar sustentação à pesquisa de campo foi composto, principalmente, por Filion (1991, 1993 e 1999) e Dolabela (1999), já que ambos discorrem sobre o empreendedorismo e competências empreendedoras e realizaram importantes estudos e pesquisas na área do empreendedorismo. A Teoria Visionária de Filion (1991) foi o aporte principal desta pesquisa, visto que possibilitará o estudo acerca das competências empreendedoras dos gestores das empresas incubadas colaborando, assim, para alcançar os resultados pretendidos.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na Incubadora de Empresas – INOVA-UFGM, em nove empresas incubadas, totalizando um grupo de 15 gestores, representantes legais de cada uma das empresas vinculadas à Incubadora no Programa de Incubação no ano de 2013/2014. A proposta foi uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e quanto aos meios foi classificada como estudo de caso e pesquisa de campo. Sendo assim, para alcançar os objetivos propostos, foi utilizado o método de estudo de caso associado à pesquisa descritiva e qualitativa. Para obtenção dos dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, com 24 perguntas relacionadas às competências empreendedoras.

Um dos primeiros passos foi a adequação do roteiro de entrevista como forma de o pesquisador se preparar, organizar e tomar ciência deste processo de coleta de informações. O roteiro foi adaptado de Diello (2012), que foi elaborado a partir do modelo proposto pela Teoria Visionária de Filion (1991 e 1993), no qual o autor aborda os elementos para um metamodelo empreendedor e o planejamento do sistema de aprendizagem empresarial, baseando-se no sistema de relações do empreendedor.



## 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Os resultados apresentados baseiam-se especialmente no modelo proposto pela Teoria Visionária de Filion (1991 e 1993), mas foram utilizados também os conceitos de Dolabela (1999 e 2001), Dornelas (2002 e 2007), Birley e Mizuka (2001), entre outros. O roteiro de entrevista semiestruturado, com 24 questões, foi aplicado no mês de março de 2014, na INOVA-UFMG para todas as empresas incubadas (nove), totalizando 15 respondentes.

### 4.2 Caracterização dos Respondentes

A caracterização dos respondentes foi realizada com base nos dados obtidos nas entrevistas, que foi realizada de acordo com a disponibilidade de cada um dos respondentes. No intuito de assegurar o sigilo das informações e preservar a identidade dos envolvidos na pesquisa, foram utilizados os termos *respondentes* e *empreendedores*.

Os dados demográficos da pesquisa, que caracterizam o perfil dos respondentes, os classificam quanto à faixa etária, à escolaridade e ao grau de experiência como empreendedores, antes de iniciarem as atividades. De acordo com os dados da pesquisa duas faixas etárias predominam entre os pesquisados: 10 empreendedores na faixa de 30 a 34 anos e quatro na faixa de 18 a 24 anos. De uma maneira geral, percebe-se um perfil relativamente jovem dos empreendedores que responderam à pesquisa, já que não foi identificado nenhum empreendedor com idade acima de 35 anos. Quanto à escolaridade, observou-se que oito empreendedores possuem nível superior e sete deles estão com os cursos superiores em andamento.

Foi perguntado também se os entrevistados já tinham experiência no ramo de atividade que escolheram quando abriram as suas empresas; a pesquisa mostrou que 11 deles não possuíam experiência no ramo, enquanto apenas quatro afirmaram possuir experiência. Isso mostra que a maioria deles se tornou empresário devido às circunstâncias e sem planejamento.

### 4.3 Competências Empreendedoras

Este item apresenta a percepção dos respondentes quanto às principais competências empreendedoras por eles praticadas, conforme o segundo objetivo específico. Para isso, foi apresentada aos respondentes uma lista com 22 opções de competências empreendedoras, elaborada de acordo com os seguintes autores: Dornelas (2007), Filion (1991 e 1993), Dolabela (2001), Birley e Mizuka (2001), Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

Os dados da pesquisa mostram que iniciativa e criatividade foram as competências identificadas em 12 dos 15 empreendedores (80%).

Esse foi um resultado interessante, já que apenas 20% dos empreendedores não declaram possuir essas duas competências. A iniciativa é uma das competências marcantes nos empreendedores bem sucedidos, pois antes de serem questionados ou solicitados para fazer algo, eles já avaliam, selecionam e utilizam várias estratégias e formas para resolver problemas e buscar os objetivos, ou seja, atuam de forma proativa, em vez de esperar por instruções ou solicitações.

A criatividade é uma característica importante, pois remete às novas ideias, à criação de novos processos e métodos, mesmo diante das possíveis resistências. Saber que a maioria deles possui tais competências já é considerado um ponto positivo para o alcance do sucesso e de uma empresa consolidada.

No segundo grupo, conforme Tabela 1, estão as competências identificadas em 60% dos entrevistados (nove respondentes). Dentre elas destacam-se a liderança e a inovação.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

**Tabela 1** - Competências comuns aos empreendedores

Grupo2	Habilidade na utilização de recursos	9 empreendedores	60%
	Habilidade para enfrentar desafios		
	Orientação para resultados		
	Liderança -Autoconfiança		
	Autorrealização - Inovação		
	Bom relacionamento		
	Influencia e motiva outras pessoas		

Fonte: Dados da Pesquisa

A liderança é a habilidade necessária para orientar a ação de grupos em uma direção determinada, inspirando valores e antecipando cenários de desenvolvimento. É também a capacidade de estabelecer diretrizes claras, fixar objetivos e definir prioridades. Revela energia e a transmite aos outros, inspirando confiança. O resultado é relevante e vale ressaltar que a inovação e a liderança são competências indispensáveis aos empreendedores, já que eles buscam lucros. Assim, os seis empreendedores que não possuem essas características podem apresentar dificuldades futuras em seus negócios.

Ainda neste grupo é importante mencionar a autorrealização, que é uma necessidade de o indivíduo empreendedor maximizar seu potencial, fazendo com que aumente sua autoconfiança e as demais competências. Segundo Dornelas (2001), o empreendedor tem a necessidade de reconhecimento de seu trabalho, como se fosse a razão da sua realização, não abrindo mão das iniciativas e inovações, do trabalho em grupo, compartilhando os resultados e orgulhando-se dos elogios que recebe.

O bom relacionamento também é essencial e facilita o *net work*. De acordo com Dolabela (2001), o ideal seria que essa competência estivesse presente em 100% dos empreendedores.

Já o terceiro grupo, conforme Tabela 2, corresponde às competências que estão presentes em 54% dos respondentes, são elas: assume riscos controlados, planeja e controla suas tarefas, tem foco e habilidade de comunicação.

**Tabela 2** - Competências comuns aos empreendedores

Grupo 3	Assume riscos controlados	8 empreendedores	54%
	Planejamento e controle de tarefas		
	Foco/centrado		
	Habilidade de comunicação		

Fonte: Dados da Pesquisa

A média alcançada quanto a essas competências não é a mais desejável, já que, para os autores mencionados, o empreendedor precisa assumir os riscos de insucesso do empreendimento, sejam eles riscos financeiros, sociais ou psicológicos. O empreendedor não pode ser um aventureiro, mas precisa gostar do risco e fazer tudo para amenizá-lo. Ele é capaz de arriscar, pois confia em sua capacidade de solucionar os problemas que surgem.

Ter foco também é importante. Dornelas (2001) destaca que o empreendedor foca no que quer desenvolver e alavancar. Consegue escolher entre várias opções e não fica pensando naquela não escolhida. Isso contribui para o alcance dos resultados, assim como o planejamento, que é o estabelecimento de planos de ação, a fim de atingir os objetivos.

Na Tabela 3, flexibilidade às mudanças, disciplina, desejo de reconhecimento e de independência estão presentes em apenas 47% dos empreendedores, ou seja, em sete deles.

**Tabela 3** - Competências comuns aos empreendedores



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Grupo 4	Flexibilidade às mudanças - Disciplina	7 empreendedores	47%
	Desejo de independência - Desejo de reconhecimento		

Fonte: Dados da Pesquisa

É considerável o número de empreendedores que não possui tais competências, embora elas sejam muito desejáveis. Dornelas (2001) defende a inserção da flexibilidade como uma das características fundamentais de um empreendedor. O autor afirma que o empreendedor tem sempre uma visão de vários cenários pela frente e diversas alternativas disponíveis; ele não só possui uma gama de ideias e oportunidades, perseguidas com grande disciplina, mas age sobre elas de forma firme e necessária.

Já entre as competências presentes em menor índice, encontram-se a percepção de oportunidade, o desejo de responsabilidade, poder e ambição; essas competências estão presentes em menos de 40% dos empreendedores, conforme Tabela 4.

**Tabela 4** - Competências comuns aos empreendedores

Grupo 5	Percepção de oportunidade	6 empreendedores	40%
	Desejo de responsabilidade		
Grupo 6	Poder, ambição	5 empreendedores	33%

Fonte: Dados da Pesquisa

Mesmo com pouca presença nos empreendedores, essas são competências necessárias e inerentes aos empreendedores de sucesso. Segundo Filion (1999), a capacidade de identificar e aproveitar uma oportunidade é essencial ao empreendedor, a fim de transformá-la em um negócio rentável e de sucesso. O autor afirma que algumas pessoas têm muitas ideias, mas não conseguem perceber oportunidades de negócios; outras têm poucas ideias, mas em compensação descobrem oportunidades fabulosas.

#### 4.4 Tipologia Empreendedora

Um dos objetivos específicos da pesquisa se propôs a identificar as tipologias de empreendedores apresentadas pelos respondentes, o que pode ser percebido pelas respostas da questão 8 do questionário, de acordo com a teoria de Dornelas (2007). Os dados da pesquisa revelaram que os tipos predominantes de empreendedores, entre os sujeitos pesquisados, concentram-se, principalmente, no empreendedor que aprende (40%) e empreendedor por necessidade (27%); juntos, esses dois tipos somam 67%, conforme representado na Tabela 5.

**Tabela 5** - Tipologias dos empreendedores

Empreendedores das empresas	<b>Que aprende</b>	<b>Por Necessidade</b>	<b>Nato</b>	<b>Serial</b>
	06	04	03	02

Fonte: Dados da pesquisa.

O empreendedor que aprende atualmente é muito comum, é aquela pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, mas que aproveitou uma oportunidade e foi bem sucedido. São pessoas que pensam muito no futuro e, mesmo achando que não gostam de correr riscos, elas optam pelo novo empreendimento e se surpreendem.

Confirmou-se isso nos diálogos informais entre a pesquisadora e os respondentes, quando alguns declararam que receberam o convite de amigos para contribuir com conhecimento ou capital. Isso ocorre muito entre os empreendedores, visto que pode



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

acontecer de um completar a visão do outro, às vezes com um conhecimento específico ou com um espaço excelente que daria certo para um negócio, e assim surgem as oportunidades.

Já o empreendedor por necessidade, com 27%, é aquele que cria o próprio negócio porque não tem alternativa, não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. “Fugir dos trabalhos convencionais e buscar formas diferentes de lidar com o trabalho.” Essa foi uma das falas de um entrevistado, que se mostrou bem satisfeito com seu novo empreendimento.

Outras tipologias, que também foram mencionadas, mas com menor destaque foram os empreendedores natos, 20%, e serial, 13%. O empreendedor nato é o tipo mais conhecido e aclamado na história, pois se trata de pessoas que do nada criaram grandes impérios. “Do zero criei algo inovador, e estou bem empolgado com os resultados, afirmou um dos entrevistados”. Hoje, esses empreendedores existem, mas segundo Dornelas (2007) eles são raros e mitológicos, como por exemplo, Bill Gates, Sílvio Santos e outros.

O empreendedor serial, 13%, cria a empresa e a faz crescer e, então, segue para um novo projeto. Também é um tipo raro de empreendedor, que não se contenta em permanecer com um único negócio, mesmo que ele esteja crescendo e dando lucros. Dornelas (2007) afirma que esse é o empreendedor mais talentoso e mais raro das tipologias. Uma das falas de um respondente confirma exatamente isso: “Pretendo continuar como diretor por um tempo e depois vendo a empresa para realizar outro projeto”. Outras tipologias apresentadas aos empreendedores não foram identificadas por eles, tais como o empreendedor herdeiro, o social, o normal e o corporativo.

### 4.5 Competências Empreendedoras – Base da Teoria de Filion

A proposta da Teoria Visionária de Filion é conhecer, através da visão do empreendedor, se ele possui os elementos essenciais para criar um negócio viável e de sucesso, ou seja, se ele possui a visão de seu negócio no futuro. A primeira categoria dessa Teoria é a visão emergente, que diz respeito ao momento em que o indivíduo tem a ideia de abrir a empresa, mas ainda não tem uma vontade bem definida. Para identificar a visão emergente foram elaboradas duas questões: na primeira foi perguntado ao empreendedor qual foi o motivo inicial para a abertura da empresa; na segunda, se em relação ao negócio o respondente possuía um sonho e a certeza de sua realização.

Para a primeira pergunta pôde-se observar que todas as respostas demonstraram que os empreendedores têm uma visão emergente, mas essa visão precisa ser trabalhada para que se transforme em algo concreto. “Vontade de ser bem sucedido”, “criar algo que fosse impacto social”, “buscar independência financeira”, são alguns exemplos da visão emergente identificados nas respostas.

Com relação à segunda pergunta, todos responderam que têm um sonho e apenas um deles não tem a certeza se vai realizá-lo ou não. Para Filion (1993) “as visões emergentes são formadas em torno de ideias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor, que, frequentemente, antes de se lançar em um empreendimento, pondera várias alternativas de produtos ou serviços” (Filion, 1993, p.53). As respostas apresentadas confirmam essa teoria, pois em todas as falas os empreendedores mostraram ter seus objetivos bem definidos.

A segunda categoria está relacionada à visão central, que é a escolha do negócio a ser desenvolvido. Para esta questão também foram elaboradas duas perguntas: A primeira pergunta foi se eles fizeram um estudo de mercado para comprovar a viabilidade do negócio. As respostas foram unânimes; todos disseram ter feito o estudo. A segunda pergunta relacionava-se a quando ocorreu a certeza sobre qual ramo de atividade escolher. Para essa pergunta, foram disponibilizadas três opções de respostas, conforme Tabela 6.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

**Tabela 6 - Visão Central**

Respostas	Nº respondentes
Muito antes de abrir a empresa	7
Um pouco antes de abrir a empresa	6
Quase no momento de abrir a empresa	2

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com as respostas, o número de empreendedores inseguros, oito, chama a atenção, pois nota-se que mais da metade do grupo abriu seu negócio sem a certeza do que seria, ou seja, eles não possuíam a visão central, que é a certeza do seu produto, mas se arriscaram.

A terceira e última categoria da Teoria de Filion é a visão complementar, que está relacionada ao “querer” proporcionar o crescimento da empresa. Para isso, foi perguntado ao empreendedor o que ele pretendia para o seu futuro profissional e em relação a sua empresa. Com as respostas, foi possível analisar se o empreendedor possuía o “desejo” de crescer profissionalmente, se estava satisfeito com suas conquistas até o presente momento ou se havia alguma insatisfação. As falas demonstraram grande satisfação entre os respondentes, pois todos responderam positivamente acerca do futuro profissional. “Seguir expandindo os negócios”, “Realizar um sonho”, “Buscar novos mercados e soluções”, afirmaram alguns respondentes. Através da visão complementar é que será criada a estrutura para que o produto seja vendido aos clientes, de forma eficaz, gerando os resultados esperados: viabilidade, consolidação do projeto, crescimento e altos lucros.

Por fim, a pesquisa analisou os elementos que serviram de suporte ao processo visionário da Teoria, sendo o primeiro deles o conceito de si, que é a imagem que o indivíduo tem de si. O fato de conhecer-se profundamente determinará o jeito de ser do indivíduo e influenciará significativamente a sua empresa. Para tanto foi perguntado: Por que você se considera um empreendedor? As respostas apresentadas demonstram que os empreendedores se conhecem bem e sabem onde querem chegar: “A vontade de fazer diferente e buscar minha independência financeira”, “satisfação pessoal com as conquistas de desafios”, “Pois consigo enxergar oportunidade em realidade”. Essas respostas identificam bem a visão de si desses empreendedores e mostraram que eles se conhecem bem.

Outro elemento necessário abordado por Filion é acerca da Energia, que trata do tempo dedicado à execução das atividades profissionais. Para tanto, duas questões foram elaboradas: Quantas horas você trabalha por dia? e Fora do horário de trabalho você realiza outras atividades relacionadas ao seu negócio? Observou-se que 10 deles trabalham entre 6 e 10 horas por dia e apenas 5 deles trabalham mais de 10 horas diárias. Mas em compensação, todos estão envolvidos em eventos e leituras relacionados aos negócios e ainda participam de feiras e eventos. Ao obter tais informações, o empreendedor vai alterando a sua ideia inicial, agregando novas características, mudando algo, descobrindo ou inventando novos processos.

Filion (1993) também cita a liderança como parte essencial para o desenvolvimento da visão. Para ele, a liderança auxilia no desenvolvimento da visão empreendedora, visto que a principal característica de um líder é saber conduzir pessoas e ter um bom relacionamento com elas. Por isso, para avaliar a liderança dos empreendedores, duas questões abertas e uma fechada foram apresentadas aos respondentes, como mostra a Tabela 7.

**Tabela 7 - Liderança**

<b>a) Você se considera um líder, por quê?</b>
<b>Respostas dos empreendedores (respostas similares não foram relacionadas)</b>
Sou capaz de influenciar outros e motivá-los na realização de uma visão.
Por incentivar as pessoas a desenvolverem seu potencial e gostar de liderar projetos e iniciativas



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Porque sei organizar a equipe, procuro entender as limitações e adversidades que inerentemente surgem, de modo a encontrar o melhor caminho para um melhor resultado; minimizando perdas e desgaste da equipe.

Tenho perfil participativo e de liderança, e com muita facilidade de trabalhar em equipe e de lidar bem com situações de decisões. E sempre em todos os projetos e atividades que participei acabei abraçando a liderança como forma de conduzir tudo com as diretrizes que acredito serem corretas.

Sou capaz de administrar bem uma equipe.

Porque preciso estar sempre à frente das situações da empresa para que os planos e projetos se tornem realidade

<b>b) No tocante as diretrizes para seu negócio, você sempre:</b>	<b>Nº respondentes</b>
Fixa objetivos e define prioridades	09
Lidera as pessoas e gerencia os conflitos	07

Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando as respostas, acredita-se que todos os empreendedores são líderes em seu ambiente de trabalho. Filion (1993) afirma que o empreendedor deve ser uma pessoa com autonomia, autoconfiança, ele tem que acreditar que pode mudar as coisas, pois ele é capaz de convencer as pessoas que sua ideia é ótima e de que todos vão beneficiar-se dela.

Para analisar a compreensão do setor, que é o conhecimento que o empreendedor possui acerca do seu produto, foi perguntado: Quando abriu a sua empresa, você já tinha experiência no ramo? A resposta chamou atenção: dos 15 empreendedores, apenas 4 possuíam experiência no ramo. É uma informação preocupante, porque, para Filion (1993), a compreensão do setor é um conhecimento indispensável para perceber uma oportunidade e desenvolver uma visão.

E para finalizar, o último elemento da Teoria de Filion analisado foi o relacionamento do empreendedor com os amigos e familiares e o ambiente de trabalho. Para tanto, foram realizadas três perguntas: Como você poderia avaliar a sua relação com seus familiares e amigos? Como é a sua relação dentro do ambiente organizacional? e Você faz novos relacionamentos com frequência? Para as duas primeiras perguntas as respostas ficaram entre ótima e boa e para a terceira pergunta, apenas duas pessoas não fazem novos relacionamentos com frequência, os demais procuram sempre novos relacionamentos.

### 4.6 Discussão dos Resultados

A partir das análises, percebeu-se que os empreendedores analisados são jovens, pois estão na faixa dos 18 a 34 anos de idade e a metade deles ainda são estudantes da graduação. Observou-se também que todos, antes de abrirem suas empresas, fizeram o estudo de mercado para analisar a viabilidade do negócio.

Observou-se também, entre os respondentes, a existência das competências empreendedoras necessárias a um empreendedor de sucesso. Destacou-se, em 80% do grupo, a “iniciativa” e a “criatividade” com forte presença nos empreendedores. Em seguida, com 60 %, a liderança, a autoconfiança, a habilidade na utilização de recursos, a habilidade para enfrentar desafios, a orientação para resultados, a inovação. Já entre as competências menos identificadas, com 54%, estão o assumir riscos controlados, planejamento e controle de tarefas, foco/centrado e habilidade de comunicação.

Outro aspecto analisado foi a tipologia empreendedora apresentada por Dornelas (2007). No grupo, duas tipologias predominaram: o empreendedor que aprende e o empreendedor por necessidade. Segundo o autor, o empreendedor que aprende é um tipo comum de empreendedor e hoje tem se destacado em seus negócios; já o empreendedor por necessidade não tem sido visto com bons olhos pelos governantes, pois se tratam de empresários que muitas vezes estão na informalidade. Mas esse não é o caso desses empreendedores, pois ao se vincularem na Incubadora são orientados a se formalizarem.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Posteriormente, analisou-se, baseando-se na Teoria Visionária de Filion, a visão de futuro dos empreendedores. Para Filion, visualizar a empresa ou o projeto no futuro é o exercício ideal para o empreendedor perceber falhas futuras e corrigi-las no presente. Para tanto, foram analisados, no grupo, os elementos principais para o desenvolvimento dessa visão.

Nesse aspecto, identificou-se nos gestores, a presença das três visões propostas por Filion. Mas, em relação à visão central merece atenção, já que foi constatado que 53% dos empreendedores estavam com dúvidas em relação ao tipo de negócio, pois disseram que a certeza de qual ramo de atividade escolher surgiu quase no momento de abertura da empresa e apenas 04 deles possuíam experiência no ramo.

Quanto aos elementos de sustentação da visão propostos por Filion: Conceito de Si (autoimagem), Liderança (ser um líder), Energia (dedicação ao negócio), compreensão do setor (conhecer o setor) e o sistema de relacionamento (círculos de relações), identificou-se a ausência da compreensão do setor, mas os demais elementos foram identificados nos respondentes. Esse resultado negativo, em relação ao conhecimento do setor, pode ser explicado e entendido por meio de duas questões apresentadas anteriormente. Uma refere-se à tipologia de empreendedor identificado, que foram o empreendedor que aprende e o empreendedor por necessidade. A outra se refere à experiência no ramo, pois foi identificado que 73% dos empreendedores não possuíam experiência no ramo.

### 5 Conclusão

Baseando-se na percepção dos empreendedores, percebeu-se que as competências “Iniciativa” e “Criatividade” foram as competências que mais se destacaram, sendo as únicas com presença em 80% dos respondentes. No entanto, o importante é saber que tais características podem ser desenvolvidas por todos e, tendo desenvolvido o autoconhecimento, a compreensão do setor de atuação e as competências necessárias, é possível construir complementaridades, buscando outros empreendedores que tenham as qualidades que faltam, ou seja, o empreendedor pode atrair colaboradores ou parceiros que possam contribuir para a composição de um conjunto empreendedor. Assim, acredita-se que as pessoas podem formar equipes para que se completem ao máximo as competências necessárias para conquistar um empreendimento de sucesso. Porém, para que sejam desenvolvidas, as mesmas necessitam de um ambiente propício, onde as pessoas sejam estimuladas a desenvolvê-las e a Incubadora de Empresa INOVA pode ser o local ideal para isso.

A pesquisa abordou, também, as tipologias empreendedoras, mencionadas por Dornelas (2007), e apontou que duas tipologias são predominantes entre os respondentes: o empreendedor que aprende e o empreendedor por necessidade, tipologias muito diferentes uma da outra. O empreendedor que aprende é um tipo interessante para a economia. Já a tipologia serial é a mais interessante para economia, pois leva à criação constante de novos empreendimentos, mas foi a menos identificada no grupo: apenas um deles é empreendedor serial.

Para finalizar, em relação aos elementos de sustentação da visão, que podem influenciar no sucesso ou fracasso da organização, conceito de si, energia, liderança e relações, foi constatado que os empreendedores possuem esses elementos. No que se refere ao conceito de si, acreditam que são empreendedores; em relação à energia, eles são muito dedicados à execução da sua atividade profissional; sobre a liderança, a maioria afirma que são líderes, e, no tocante às relações, todos disseram que têm boas relações tanto no ambiente organizacional quanto no ambiente familiar.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Portanto, conclui-se que os resultados obtidos foram satisfatórios, visto que possibilitarão novas ações na INOVA, relacionadas às ausências de competências empreendedoras indicadas na pesquisa, conforme os dados analisados.

Diante dos resultados obtidos, entende-se que o estudo pode servir de referência para outras pesquisas relacionadas ao empreendedorismo e incubadoras de empresas. Vale ressaltar que este trabalho limitou-se apenas às empresas incubadas; portanto, recomenda-se uma pesquisa mais detalhada nas empresas já graduadas desde a abertura da INOVA.

Considera-se relevante contribuição deste estudo para a academia, na medida em que os resultados subsidiarão novas pesquisas. Essa contribuição se estende também para a Instituição, que conseqüentemente terá uma análise detalhada dos atuais empreendedores a ela vinculados e, a partir delas, a INOVA poderá criar e planejar novas ações e intervenções que possibilitarão novos ganhos para os atuais empreendedores e também para os que virão.

### REFERÊNCIAS

Anprotec-Associação Nacional de Entidades Promotoras de empreendimentos Inovadores. Recuperado em 27 junho, 2013 de: <<http://anprotec.org.br/site/incubadoras-e-parques/>>.

Birley, S., & Muzyka, D. F. (2001). *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books.

Diello, C. C. L. (2012). *Competência Empreendedora: Estudo de múltiplos casos com empreendedores individuais da cidade de Barra do Garças - MT*. Dissertação de Mestrado em Administração. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil.

Dolabela, F. C. A. (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura.

Dornelas, J. C. A. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, J. C. A. (2002). *Planejando Incubadoras de Empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras de empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Dornelas, J. C. A. (2005). *Transformando ideias em negócios*. São Paulo: Campus.

Drucker, P.F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira.

Filion, L.J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE*, 31(3).

Filion, L.J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *RAE*, 33(6), p.50-61.

Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários- gerentes de pequenos negócios. *RAE*, 34(2), p.5-28.

Global Entrepreneurship Monitor- Gem. (2008). *Empreendedorismo no Brasil*. Sebrae. Recuperado em 5 setembro, 2013 de: <[http://www.sebraemg.com.br/GEM\\_](http://www.sebraemg.com.br/GEM_)>

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd A. D. (2009). *Empreendedorismo (7a ed.)*. Porto Alegre: Bookman.,

Hisrich, R. D., & Peters, M. (2004). *Empreendedorismo. (5a ed.)*. São Paulo: Bookman.