



# COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DO DIRIGENTE DE EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA: UM CASO EMPRESARIAL DE SUCESSO<sup>1</sup>

ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES OF THE CEO OF TECHNOLOGICAL  
BASE FIRM: A CASE OF MANAGERIAL SUCCESS

## **SÉRGIO C. BENÍCIO DE MELLO**

*Ph.D. em Marketing pela Cass Business School (The City University), Londres.  
Avenida dos Economistas, s/n, Cidade Universitária – Recife – PE – CEP 50670-590  
E-mail: sergio.benicio@gmail.com*

## **FRANCISCO RICARDO BEZERRA FONSÊCA**

*Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco.  
Rua Arquiteto Luis Nunes, 886, Imbiribeira – Recife – PE – CEP 51170-430  
E-mail: ricardofonseca01@gmail.com*

## **FERNANDO GOMES DE PAIVA JÚNIOR**

*Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.  
Avenida dos Economistas, s/n, Cidade Universitária – Recife – PE – CEP 50670-590  
E-mail: fernando.paivajr@gmail.com*

<sup>1</sup> Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo apoio prestado na realização desta pesquisa. Além disso, agradecemos também ao auxiliar técnico de pesquisa Nelson da Cruz Monteiro Fernandez.

## RESUMO

No cenário contemporâneo brasileiro de negócios, a compreensão dos comportamentos relacionados às competências empreendedoras pode auxiliar o dirigente de empresa de base tecnológica no entendimento de atributos geradores de valor, na interação com grupos internos e externos às suas organizações. A competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Este estudo de natureza qualitativa foi realizada com base em narrativas e entrevistas relacionadas às ações do empreendedor Miguel Abuhab – o empreendedor de alta tecnologia de 2003. Os resultados demonstraram a prevalência das competências conceituais e de visão de mercado. O empreendedor de sucesso é alguém com aguçada intuição, que aprende continuamente, tem criatividade e facilidade de avaliar riscos em meio a cenários obscuros e de incerteza, que vislumbra as oportunidades de negócio sob outros horizontes e que dá vazão ao (re)inventar-se, bem como ao seu empreendimento.

## PALAVRAS-CHAVE

Competência empreendedora; Miguel Abuhab; Empreendedorismo; Empresas de base tecnológica; *Corpus* de pesquisa.

## ABSTRACT

At the Brazilian contemporary business scene, the understanding of behaviors related to entrepreneurial competencies can help the CEO of technological base firm to comprehend attributes that generate value in their interactions with internal and external organizational groups. Competence can be conceived as a characteristic that involves different traces of knowledge, ability and personality. This study is of a qualitative nature, carried out through narratives and interviews related to Miguel Abuhab's actions – 2003 top high tech entrepreneur. The findings demonstrate the prevalence of his conceptual competence and market vision. The successful

entrepreneur is someone highly intuitive, that learns continuously, has creativity and ease to access risks in obscure and uncertain sceneries, that approaches business opportunities through different horizons, and (re)invents him/herself as well as his/her enterprise.

## KEYWORDS

Entrepreneur competence; Miguel Abuhab; Entrepreneurship; High technology firms; *Corpus*.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto da nova economia, as relações de mercado permeiam as práticas empreendedoras de forma complexa e confusa, independentemente das localidades nacionais ou regionais, e os recursos que guiam as atividades imateriais, ligados ao tecido humano e ao social, bem como à qualidade das competências (BENKO, 2002). A sociedade pós-capitalista demanda do empreendedor que ele seja universalmente instruído, cujas características concentram-se em absorver o conhecimento e a sabedoria das mais diversas naturezas e fontes para realizar a moldagem do futuro (DRUCKER, 2002). O empreendedor, dessa forma, terá que ser preparado para enfrentar o mundo globalizado e informacional, ato que requer tanto o *saber fazer* como o *saber ser*, e, por fim, o *saber fazer com os outros*. Tais imperativos são determinantes de sobrevivência, contextualizada no *aprender a aprender*, e podem ser traduzidos na prática de geração do crescimento organizacional por meio de mecanismos recursivos de formação de competências (DEMO, 1994).

No campo dos estudos organizacionais, inclusive em treinamento e desenvolvimento vocacional, tem havido, em âmbito mundial, ênfase na necessidade de se aperfeiçoarem habilidades e capacidades que gerem reflexões sobre as práticas profissionais. A crítica mais comum para tal preocupação parece residir na necessidade de suporte para dirigentes e equipes enfrentarem, de forma efetiva, os crescentes índices de mudança social, em particular aqueles que contribuem para incrementar a incerteza nos negócios e, conseqüentemente, no mercado de trabalho (SCHÖN, 1991; GIBB, 1999).

Nesse sentido, existem competências associadas a posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor, na interação com grupos internos e externos à organização. Elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura,

ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Esses elementos são básicos no desenvolvimento de artefatos representativos como expressão de crescimento pessoal e profissional do dirigente de êxito socialmente reconhecido (MAN; LAU,2000; PINTO,2000; BIRLEY; MUZUKA,2001; MAN et al.,2002). Desse modo,este estudo visa elucidar quais áreas de competências empreendedoras são mais relevantes no comportamento desse empreendedor de empresa de base tecnológica, no seu agir empreendedor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados por experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (KETS DE VRIES,1995; MAN; LAU,2000).

Fraser (2000) assinala a ênfase que a literatura confere a padrões comportamentais concebidos como diferenciados ao sugerir que empresas em fase de crescimento devem fomentar estilos de organizações flexíveis e generalistas, eliminar excessos burocráticos, intensificar discussões informais e explorar recursos gerados por terceiros num clima de reciprocidade de negócios em rede. No entanto, não adianta estabelecer padrões criativos e empreendedores no plano abstrato das organizações, sem conceber que a versatilidade das estruturas estratégicas advém de ações de indivíduos que movimentam posturas adquiridas ao longo da trajetória pessoal e profissional (ENRIQUEZ,1997).

O estudo realizado por Storey (2002) junto a dirigentes de médias empresas da Inglaterra constata que as atitudes e práticas voltadas para educação, treinamento e desenvolvimento, numa concepção mais ampla de aprendizagem, demonstram correlação com a melhoria do desempenho organizacional. Em meio a outros fatores internos e externos que afetam o desempenho da empresa, cabe destacar o dirigente de perfil empreendedor como *ser* que vincula a competitividade empresarial com a abordagem da competência no estrato da ação humana, tanto numa perspectiva de processo quanto sob a égide comportamental (MAN et al.,2002).

Ao pressupor que as competências são demonstradas por comportamentos observáveis condicionantes da capacidade pessoal de realizar ações estratégicas de expansão empresarial, elas constituem o foco de reflexão deste estudo. Com base nos estudos de Man e Lau (2000), as competências serão categorizadas em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometi-

mento. Além disso, também uma revisão acerca da competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal foi realizada, tendo em vista que, como será exposto nos resultados da pesquisa, esta categoria emergiu na análise dos dados deste estudo.

## 2.1 COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADE

O reconhecimento de oportunidades de negócio pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas.

A ação empreendedora de reconhecimento de oportunidade de negócios, definida por Hills e Laforge (1996) como a percepção de potencial para novos lucros por meio da fundação e do aperfeiçoamento de empreendimentos ou da melhoria significativa de um negócio já existente, faculta seu avanço ao estabelecimento de estruturas que garantam desempenhos satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa.

Essa competência requer elementos de preparação da empresa, uma vez que existe convergência de fatores controláveis, como vigilância, seleção da equipe de trabalho, estudos, risco de uma nova atividade e mudança de estilo de vida, além das não-controláveis, a exemplo dos aspectos culturais, sociais e econômicos, que afetam a habilidade de um potencial empreendedor para reconhecer a tal oportunidade (STEVENSON; GUMPERT, 1985).

## 2.2 COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO

A atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (RING; VAN DE VEN, 1994; MOGER, 2000; BRUSH et al., 2002).

A preocupação com o relacionamento em rede (*networking*), reconhecido como fundamental para o desenvolvimento profissional, expande-se gradativamente para o cotidiano das pessoas, como prática inexorável de sobrevivência num *saber-fazer* relacional (*netliving*) (MINARELLI, 2001). Ao discutir a modalidade inovadora das empresas japonesas no pós-fordismo, Coriat (1994) já alertava que a competência relacional acrescentava inovações nos relacionamentos entre firmas, por meio do intercâmbio de produtos e conhecimentos disponíveis e necessários à reprodução dos seus resultados.

Os envolvimento estratégicos aprimoram o desempenho inovador na medida em que a pesquisa de mercado e as atividades de pesquisa e desenvolvimento são aperfeiçoadas pelas informações compartilhadas na rede (CASTELLS,1999). Esse processo é tarefa dos indivíduos em posição estratégica na organização, na medida em que os dirigentes devem conduzir e ir adaptando conceitualmente os objetivos e recursos com base nas oportunidades que emergem no ambiente (KEEGAN,1995).

### 2.3 COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS

Ao ponderar que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização, cabe reconhecer que eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas (LUMPKIN; DESS,1996; MAN; LAU,2000). Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão: quando as outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações. Esse nicho pode não apenas estar relacionado a novos produtos e tecnologias, mas também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou à penetração em outros mercados (MAN et al.,2002). Um empreendedor eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes.

### 2.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (MAN; LAU,2000). Desse modo, quando os recursos como fundos, parcerias e colaboradores não estão disponíveis na empresa, os empreendedores necessitam captá-los no ambiente de negócio, de modo a fortalecer as potencialidades de sua empresa. A questão básica com respeito aos recursos que Birley e Muzuka (2001) assinalam correspondem aos elementos necessários aos múltiplos estágios de desenvolvimento da empresa. Assim, o empreendedor tenta maximizar a criação de valor ao minimizar o conjunto de recursos disponíveis, o que implica aceitação de maiores riscos.

Em situações de crise, uma organização reconhecida como madura também adota uma configuração de empresa empreendedora quando lança mão de uma liderança criativa e relacional que imprima uma visão integrada e seu

controle personalizado para motivar as pessoas a terem um alto desempenho (DOLLINGER,1995; GIBB,1999; MINTZBERG et al.,2000; MINTZBERG; QUINN,2001).

## 2.5 COMPETÊNCIAS DE VISÃO DE MERCADO

As competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas. Eles devem estar aptos a perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e conseguir ajustar suas percepções na direção das forças ambientais (MINTZBERG; QUINN,2001). Esses indivíduos têm que ser mais hábeis do que os demais membros da organização na tarefa de gerenciar sua complexidade (KETS DE VRIES,1995).

Mudanças estratégicas são necessárias para encarar as transformações ambientais,ou para adotar táticas para enfrentar os concorrentes. Eles também são responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados.

O método de direcionamento estratégico aumenta a confiança do dirigente quanto ao rumo que está seguindo e proporciona orientação importante para a equipe,ao posicionar imagem de profissionalismo junto aos clientes (KERNS, 2002).

## 2.6 COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO

As competências de comprometimento são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio,sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Ao lado disso,deve haver a capacidade de recomeçar a atividade empresarial,mesmo após situações de insucesso,ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento,mesmo quando da ocorrência de crises setoriais (MAN; LAU,2000).

Muitas vezes a dedicação à atividade empresarial vincula-se a outras motivações,como o senso de responsabilidade com respeito à equipe ou mesmo à manutenção de crenças e valores pessoais. Os valores e os objetivos relacionam-se ao esforço de empreendimento ocorrido no passado,a aspirações de avanços no setor de atividade,a um senso de auto-reciclagem gerador de capacidade de crescimento e à força para trabalhar continuamente em meio às dificuldades enfrentadas.

## 2.7 COMPETÊNCIAS DE EQUILÍBRIO TRABALHO/VIDA PESSOAL

O estudo realizado por Friedman et al. (1998) constata que um crescente número de dirigentes atua sob o pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Eles declaram que tais instâncias são complementares, e não concorrentes, em termos de prioridades. Essa postura é reconhecida pelos autores como filosofia *ganha-ganha*, repercutindo tanto na organização como na vida pessoal dos seus colaboradores. Tais dirigentes são orientados por princípios que repercutem num círculo virtuoso para a empresa, como esclarecer o que é importante, reconhecer e dar apoio à equipe como seres humanos plenos e assumir ou mesmo prestigiar o fato de que existem papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho (BOYD; GUMPERT, 1992).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos e analíticos foram os mesmos utilizados por Paiva et al. (2003). Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa básica, de caráter conclusivo-descritivo (MERRIAM, 1992). A base de dados consistiu de textos e entrevistas extraídos da internet acerca do empreendedor Miguel Abuhab, no período de julho a agosto de 2004. Os motivos da escolha desse empreendedor foram os seguintes: fundou uma das maiores empresas de tecnologia de informação do Brasil, Datasul; foi considerado duas vezes o melhor empreendedor do ano; trata-se de um empreendedor de base tecnológica que possui um vasto acervo de informações acerca de sua vida e realizações pessoais e profissionais, a ponto de ter sua biografia publicada em alguns livros; e é amplamente reconhecido como um empreendedor de sucesso.

Assim, com base nos textos levantados foi construído um *corpus* de pesquisa, o qual serviu para consecução da análise das competências empreendedoras de Miguel Abuhab. Consoante Barthes (1964), *corpus* é uma coleção finita de materiais (isto é, textos, imagens, músicas ou outros materiais) determinada de antemão pelo pesquisador, com (inevitável) arbitrariedade, e com a qual ele irá trabalhar, devendo ser compatível com os objetivos da pesquisa. Vale salientar que a construção desse *corpus* seguiu as recomendações de Minayo (1998), Sardinha (2000) e Bauer e Aarts (2002). Para esses autores, a construção do *corpus* é critério tanto de confiabilidade quanto de validade nas pesquisas sociais. É equivalente funcional à amostra representativa e ao tamanho da amostra, porém com o objetivo distinto de maximizar a variedade e de representações desconhecidas.

A constituição do *corpus* do empreendedor Miguel Abuhab cumpriu as quatro normas de validade recomendadas pelos autores anteriormente referenciados, a saber: exaustividade, homogeneidade, representatividade e pertinência. A exaustividade refere-se ao cuidado em contemplar todos os aspectos levantados acerca do fenômeno investigado, ou seja, o pesquisador deve buscar o máximo de materiais possíveis até atender ao critério de saturação. A saturação, de acordo com Bauer e Aarts (2002), é o critério de finalização de um *corpus*, pois deve-se investigar diferentes representações, até que a inclusão de novos estratos não acrescente marginalmente nada mais de novo. Contudo, nem sempre o pesquisador terá a possibilidade de utilizar o critério de saturação de um *corpus*, haja vista que, na prática, existem sempre restrições de recursos e tempo, que geralmente limitam o tamanho do mesmo. A homogeneidade consiste em obedecer a critérios claros e precisos na escolha do tema, da técnica e dos interlocutores, não apresentando demasiada singularidade fora desses critérios. Os materiais devem ser homogêneos, por isso não se devem misturar texto e imagens em um mesmo *corpus*. Uma boa análise permanece dentro do *corpus* e procura dar conta de toda a diferença que está contida nele.

A representatividade, por sua vez, está ligada à representação do universo do estudo, e os documentos analisados devem ser adequados aos objetivos propostos do trabalho, ou seja, à pertinência do material coletado (BARDIN, 1977; MINAYO, 1998). A representatividade de um *corpus* está relacionada com três parâmetros: sua extensão, especificidade e adequação (SARDINHA, 2000; GHADDESSY et al., 2003).

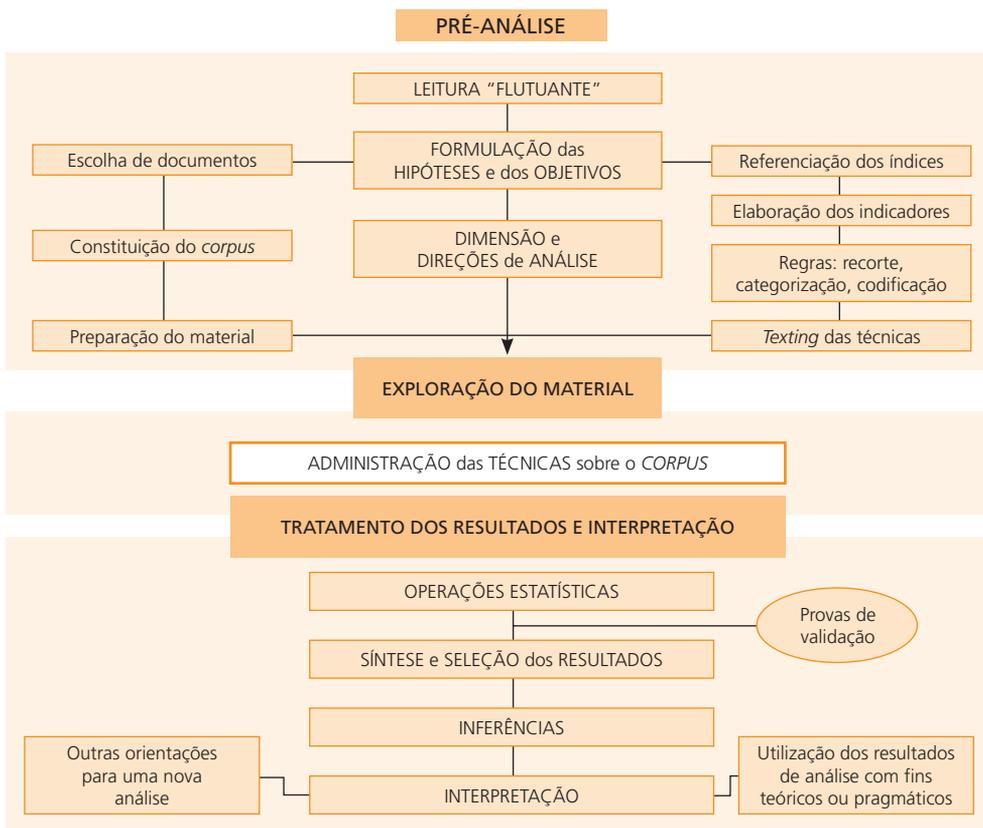
Em termos simples, a extensão do *corpus* diz respeito ao seu tamanho, logo, quanto maior for o *corpus*, mais representativo ele será, já que poderia conter traços lingüísticos raros (SINCLAIR, 1991). Todavia, um *corpus* não necessita apenas ser “o maior possível” para tornar-se representativo, pois, dependendo do propósito da pesquisa, ele pode ser pequeno e ainda assim representativo. A especificidade atribuí ao *corpus* à função de ser representativo de certa variedade (LEECH, 1997), logo, a compilação de um *corpus* geral totalmente representativo é considerada estritamente impossível, pois como é infinito, uma vez que está constantemente mudando, por mais variado que seja, ele representa primordialmente as estruturas lingüísticas contemplada em seus materiais (SARDINHA, 2000). No que tange à adequação, os materiais selecionados devem estar relacionados tanto com os objetivos da pesquisa quanto com aqueles referentes à natureza do *corpus*.

Com base nas sugestões de Minayo (1998), operacionalmente a estruturação desse *corpus* e sua análise temática desdobraram-se em três etapas, conforme pode ser observado na Figura 1. A primeira etapa, denominada *pré-análise*, consistiu na escolha dos documentos a serem analisados, em que houve uma retomada dos objetivos da pesquisa, comparando-os ao material coletado. Dessa forma, respeitando os critérios anteriormente elucidados, buscou-se no levanta-

mento dos dados a maior variedade de textos que mencionasse as realizações e o cotidiano pessoal e profissional desse empreendedor. Isto é, tomou-se o cuidado de selecionar textos que retratassem o empreendedor nas suas mais diversas esferas de atuação e períodos de vida, tais como: biografia pessoal, trajetória profissional e empreendedora, depoimentos sobre assuntos diversos (por exemplo, globalização, política) e vida familiar. Ademais, tomou-se o cuidado de selecionar tanto textos que continham a fala do empreendedor quanto de pessoas que versavam sobre ele. Após isso, foi realizada uma leitura flutuante desse material, a qual consistiu em ler exaustivamente todos os textos, “deixando-se impregnar pelo seu conteúdo” (MINAYO, 1998, p. 209), no ímpeto de verificar se eles continham informações pertinentes com o objetivo da pesquisa, bem como para identificar as unidades de significados (estratos e representações). Ao todo foram selecionados 387 textos e entrevistas acerca do empreendedor Miguel Abuhab.

FIGURA 1

## DESENVOLVIMENTO DE ANÁLISE DE CORPUS



Fonte: Adaptada de Bardin (1977).

Na segunda fase, na *exploração do material*, houve a administração de técnica analítica sobre o *corpus* que, segundo Bardin (1977), transforma os dados brutos, com o objetivo de alcançar o núcleo de compreensão do texto. A análise de conteúdo clássica foi o plano analítico utilizado no processo de codificação dos conteúdos dos textos do *corpus* e interpretação de seus significados (BAUER; GASKELL, 2002). A análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, focada numa investigação por meio de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, com a finalidade de interpretar a mensagem (BARDIN, 1977). As categorias de análise foram definidas com base nas áreas de competências propostas por Man e Lau (2000), conforme antecedido em “Referencial teórico”, bem como aquelas elucidadas no mapa de competências adaptado por Paiva et al. (2003).

Assim, as competências que foram percebidas como conceitualmente superpostas suscitaram a necessidade de alterações de ordem contextual e conceitual. Algumas competências apresentadas pelos autores foram reclassificadas, a ponto de novas configurações serem realizadas, chegando-se, em alguns casos, a um terceiro nível de códigos. De fato, as competências empreendedoras que mantiveram sua nomenclatura foram: “Oportunidade”, “Relacionamento”, “Conceituais”, “Comprometimento” e “Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal”. Aquelas que tiveram modificações foram: “Administrativas” para “Gerenciais” e “Estratégicas” para “Visão de mercado”. Vale salientar que em termos de conteúdos todas as categorias tiveram modificações.

Nas *competências de oportunidade*, a maioria dos fatores foi mantida, sendo adicionados novos em: “Identificar oportunidades a partir de experiências prévias” (“Identificar oportunidades a partir de experiências de vida; Identificar oportunidades a partir de experiências de negócios”); “Identificar oportunidades por meio de esforços de *marketing*” (“Conhecer os *stakeholders* primários”; “Conhecer a concorrência”; “Reconhecer ameaças e oportunidades de *marketing* e saber como lidar com elas”; “Acompanhar as tendências do setor de atuação”); e “Avaliar os espaços de mercado não atendidos” (“Ter consciência das forças e das fraquezas de *marketing* e saber como lidar com elas”; “Antever as mudanças dos *stakeholders* primários”).

Dentre as *competências de relacionamento*, aquela referente a “Construir e manter redes de relacionamentos com *stakeholders*” foi modificada para “Construir e/ou manter redes de relacionamentos com os *stakeholders* primários”, no intuito de contemplar a condição de que o empreendedor poderia construir ou manter relacionamentos. Ademais, foram formuladas e agregadas três novas categorias referentes à utilização das redes de relacionamentos, a saber: “Obter benefícios das competências dos *stakeholders* primários”; “Compartilhar conhecimento com os *stakeholders* primários”; “Estar imbricado nas redes de relaciona-

mento”. E por fim, uma categoria intitulada “Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com *stakeholders*” foi retirada do mapa de código, posto que, no mapa, ela foi contemplada nas categorias inseridas em “Utilizar-se das redes de relacionamentos”.

Dentre as *competências conceituais*, uma categoria intitulada “Ter sensibilidade e vontade de aprender” foi modificada para “Aprender”. Essa foi detalhada em “Aprender de forma tácita” e “Aprender de forma explícita”, no intuito de contemplar outras formas de aprendizagem. Também se modificou a categoria “Ter vocação” para “Ter vocação empreendedora para negócios”, visando elucidar a aptidão do empreendedor para empreender negócios.

No que concerne às *competências gerenciais*, ocorreram diversas alterações. As categorias intituladas “Organizar”, “Alocar recursos eficientemente”, “Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados” e “Atender de pronto ao cliente” foram substituídas por “Adquirir recursos eficazmente para atuação no mercado”, “Alocar recursos eficazmente para atuação no mercado”, “Utilizar os recursos e capacidades disponíveis” e “Responder rapidamente ao cliente”. As categorias denominadas “Liderar”, “Gerenciar conflitos entre os empregados” e “Motivar a equipe” foram modificadas para “Gerenciar conflitos negativos entre os colaboradores internos” e “Estimular a motivação da equipe”, respectivamente. Ademais, foram adicionadas duas novas categorias: “Comunicar-se eficazmente com os colaboradores internos” e “Orientar colaboradores internos para serem co-responsáveis pela atuação no mercado”. Na categoria “Controlar”, foram adicionados quatro novos fatores: “Controlar e avaliar as ações dos colaboradores internos”, “Controlar e avaliar o desenvolvimento esperado do negócio”, “Acompanhar e analisar a rentabilidade e o lucro esperado do negócio” e “Controlar e avaliar as atividades de *marketing*”. E por fim, “Atuar mercadologicamente” foi totalmente modificada, sendo inseridas as seguintes categorias: “Desenvolver produtos e serviços orientados para o mercado”, “Precificar produtos e serviços em função do mercado”, “Desenvolver mecanismos de distribuição orientados para o mercado”, “Desenvolver programas de comunicação orientados para o mercado”, “Comunicar-se eficazmente para a divulgação dos produtos/serviços”, “Comunicar-se eficazmente para o desenvolvimento da imagem da marca, da empresa ou do empreendedor” e “Vender soluções orientadas para o mercado”.

As *competências de visão de mercado* foram totalmente modificadas; de fato, a única categoria mantida foi “Ter visão abrangente”. As categorias “Ter intencionalidade para a ação” e “Executar metas estabelecidas” tornaram-se “Ter intencionalidade” e “Capacidade de implementar as ações necessárias ao atingir os ideais almejados”, respectivamente, sem modificar o seu significado. As demais categorias de visão de mercado do mapa construído por Paiva et al. (2003) foram substituídas em título e conteúdo por “Conceber uma proposta de negó-

cio”, “Avaliar ações para concretização da proposta” (“Reavaliar constantemente sua proposta”; “Avaliar posicionamento”) e “Estabelecer ações para concretização da proposta” (“Disseminar ética”; “Disseminar a proposta de negócio junto aos seus *stakeholders* primários”; “Ter capacidade para competir”; “Estabelecer o posicionamento”; “Construir uma identidade corporativa a partir de suas características”; “Ter rapidez para implementação”; “Capacidade de implementar as ações necessárias ao atingir os ideais almejados”; “Capacidade de implementar mudanças em ambientes adversos”; “Diferenciar-se perante o mercado”; “Segmentar e focalizar mercados”; “Capacidade de adequar-se aos ciclos de vida dos produtos”).

No que tange às *competências de comprometimento*, “Comprometimento pessoal” e “Comprometer-se com objetivos pessoais” foram agrupadas em “Comprometer-se com interesses pessoais”. Adicionou-se “Comprometer-se com seus ideais” para fazer menção ao fato de o empreendedor dedicar-se constantemente ao alcance de seus ideais de vida. Finalmente, as categorias e os fatores das *competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal* foram mantidos, sem nenhuma alteração.

Com base nisso, um novo mapa de codificação foi gerado. A partir daí, os textos do *corpus* começaram a ser analisados, e cada trecho representativo de competências recebeu um código de acordo com a adequação à determinada categoria (podendo uma frase obter mais de um código). Na última etapa, realizaram-se o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação destes. Aqui o analista propõe inferências e realiza interpretações previstas no seu quadro teórico ou, então, abre novas pistas sobre as dimensões teóricas sugeridas pela elaboração do material (MINAYO, 1998). Codificaram-se os dados à medida que foram coletados, como recomendam Miles e Huberman (1994), já que postergar a codificação para quando todos os dados estiverem coletados significa empobrecer a análise, além de tornar o próprio processo de codificação muito cansativo. Quando um trecho representativo não se adequava a nenhuma categoria, era classificado como não-categorizado, para, posteriormente, ser analisado.

Durante todo o processo de codificação, realizaram-se os seguintes procedimentos para assegurar a confiabilidade e validade deste estudo: triangulação, reflexividade e auditor. A triangulação é um modo de institucionalização de perspectivas e métodos teóricos, a fim de reduzir as inconsistências e contradições de uma pesquisa (GASKELL; BAUER, 2002). A técnica ajuda a aperfeiçoar tanto a validade quanto a confiabilidade do construto, compondo um quadro mais evidente do fenômeno por meio da convergência, conforme Patton (2002). Nesse sentido, Jick (1979) afirma que a triangulação é uma estratégia de pesquisa de validação convergente tanto de métodos múltiplos quanto de multitratamento dos dados relativos a um mesmo fenômeno. Outra abordagem importante é a

utilização de mais de um pesquisador no processo. Nesse aspecto, seguindo as recomendações de Creswell (2002), alocou-se uma pessoa distinta para que, com os pesquisadores, pudesse acompanhar a codificação; além disso, foi convocado um auditor externo para acompanhar o processo da pesquisa e as conclusões do estudo. Merriam (1992) sugere que se utilizem analistas distintos como colegas do pesquisador, para que possam realizar a recodificação das transcrições das entrevistas.

Nesse processo de triangulação, a auto-reflexão dos pesquisadores foi necessária para evitar vieses interpretativos, pois sempre se buscou compreender os sentidos objetivados nos textos, tendo como base o autoconhecimento dos pesquisadores. A reflexividade, então, é um critério de confiabilidade e diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento, gerando transformação no pesquisador, uma vez que vai se tornando uma pessoa diferente em razão das possíveis inconsistências do estudo ao longo do processo permanente de realização. Assim, o “sujeito”, historicamente fazedor da ação social, contribui para significar o universo pesquisado, exigindo uma constante reflexão e reestruturação do processo de questionamento do pesquisador. Uma constante auto-reflexão do pesquisador é fundamental para evitar vieses interpretativos (CRESWELL, 2002).

Após a codificação e ordenação de todos os dados, realizou-se uma análise de frequência representativa do número de vezes que determinado código foi mencionado nas entrevistas. As tabelas de frequência que serão apresentadas em “Resultados e análises” incluem menções extraídas das entrevistas, de acordo com o aparecimento e a relevância, num total de 1.079 citações.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados serão apresentados para substanciar as respostas às perguntas de pesquisa. Inicialmente, será apresentada uma visão geral dos resultados de todas as áreas de competências, e, em seguida, uma análise de cada uma delas.

### 4.1 ÁREAS DE COMPETÊNCIAS

Conforme a Tabela 1 evidencia, a área de competência que emerge como mais importante é a conceitual, reforçando a ideia de ação criativa, ágil e autônoma, marcada pela subjetividade do empreendedor, além de sua propensão a atuar em situações de risco como definidores da postura empreendedora (KURATKO; HODGETTS, 1995; MAN; LAU, 2000).

**TABELA I**

**INCIDÊNCIA DAS ÁREAS DE COMPETÊNCIA**

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQ.	%
1	Competências de oportunidade	77	7,1
11	Competências de relacionamento	44	4,6
12	Competências conceituais	443	41
13	Competências gerenciais	148	14
14	Competências de visão de mercado	229	21
15	Competências de comprometimento	123	11
16	Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal	15	1,3
	<b>Total</b>	<b>1.079</b>	<b>100</b>

A capacidade reflexiva do empreendedor, pautada pela constante aprendizagem, permite que ele crie e apresente ao mercado artefatos e tecnologias (por exemplo) inovadoras. Também a área de competências de visão de mercado apresentou uma relevante participação, fato que demonstra a necessidade de maior inserção de conhecimentos acerca do mercado, bem como de sua lógica de atuação. Decerto, não basta o empreendedor ter apenas uma idéia inovadora se ele não consegue convertê-la em negócio. Para tal, é necessário que o empreendedor utilize esses conhecimentos para diagnosticar e prognosticar os cenários de mercado (por exemplo, o ambiente tecnológico, econômico e sociopolítico), o emergir ou a atuação dos concorrentes e as necessidades e os desejos do(s) segmento(s) de consumidores, visando adequar sua proposta de acordo com essas contingências. Embora tal fato seja considerado importante e apesar de as competências relacionais e de reconhecimento de oportunidade estarem muito em evidência na literatura, elas não se revelaram como as principais competências desse empreendedor.

As competências gerenciais e de comprometimento apontam a necessidade de esse empreendedor acoplar, no seu bojo de conhecimento, saberes e práticas que permitam que ele gere e desenvolva seu negócio, no ímpeto de mantê-lo “vivo”. O processo gerencial é necessário ao empreendedor para o enfrentamento das incertezas ambientais. Já as competências de comprometimento motivam e movem o empreendedor a alcançar e continuar a realizar investimentos no seu

negócio, desde que eles estejam consoante com os valores e as crenças pessoais desse sujeito. Já a capacidade de equilíbrio entre as atividades do trabalho e a vida pessoal demonstra como as questões psicológicas e sociais do empreendedor têm repercussão positiva na vitalidade da organização (FRIEDMAN et al., 1998; BOYD; GUMPERT, 1992).

## 4.2 COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADE

Quanto às competências de oportunidade (conforme Tabela 2), as experiências passadas do empreendedor, provenientes de sua vida pessoal ou dos negócios, são de vital importância para que ele identifique as lacunas de mercado não atendidas. De fato, é com base no seu vivido que ele reconhece oportunidades aos seus interesses profissionais, ou seja, relativos (principalmente) ao seu negócio. Esse vislumbrar de oportunidades constitui componente essencial à geração de lucratividade da empresa, como mecanismo de sobrevivência e crescimento do negócio. Tal fato corrobora as análises que serão elucidadas mais adiante, acerca das competências conceituais, as quais indicam que o empreendedor, no seu agir cotidiano, pensa de forma intuitiva.

TABELA 2

### INCIDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADE

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQ.	%
11	Identificar oportunidades a partir de experiências prévias	61	79,2
13	Identificar oportunidades por meio de esforços de <i>marketing</i>	5	6,5
14	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	11	14,3
	Total	77	100

Outros aspectos apresentam estreita relação com o que foi apontado anteriormente: o empreendedor deve estar atento a espaços de mercado não atendidos; em razão disso, será necessário levantar informações de mercado como suporte de capacidades e conhecimentos relacionados ao esforço de *marketing*, inclusive na busca de informação sobre posições de mercado.

### 4.3 COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO

Quando se analisam as competências de relacionamento (Tabela 3), a construção, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos de negócios e pessoais surgem como elementos muito importantes para esse empreendedor. Posto que essa competência é cristalizada nas relações com os *stakeholders* primários, parceiros de negócios e pessoais, no momento em que o empreendedor sabe utilizar-se desses, como, sobretudo, na capacidade de negociar com eles de modo a garantir o fortalecimento dos laços de confiança e credibilidade junto a esses interagentes. Para tal, o empreendedor deve conscientizar-se de que deve estar imbricado nas redes de relacionamento, utilizando-se dela para adquirir conhecimentos, recursos e capacidades para desenvolver seu negócio, bem como os dos demais membros da rede. O ato de construir e conservar os relacionamentos com os parceiros da rede torna o empreendedor um ativador de rede, ou seja, um ator com habilidades de relacionamento junto a grupos de referência (por exemplo, clientes, governo, concorrentes e entidades de apoio), buscando compartilhar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

TABELA 3

#### INCIDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQ.	%
21	<b>Construir e/ou manter redes de relacionamentos com os <i>stakeholders</i> primários</b>	<b>20</b>	<b>45,4</b>
22	<b>Utilizar-se das redes de relacionamentos</b>	<b>24</b>	<b>54,6</b>
221	Obter benefícios das competências dos <i>stakeholders</i> primários	(08)	18,2
222	Negociar com os parceiros de negócios	(03)	6,8
223	Recorrer às relações pessoais	(04)	9,1
225	Estar imbricado nas redes de relacionamento	(09)	20,5
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

### 4.4 COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS

A Tabela 4 demonstra as competências conceituais. Raciocinar de forma criativa foi evidenciado como a competência mais relevante desse empreen-

dedor. De fato, o pensamento subjetivo no âmbito de reflexão e atuação desse ator permite que ele, de forma intuitiva, reconheça as oportunidades de negócios em situações em que a maioria dos empresários não vislumbra. Por possuir uma visão não-convencional da organização e do ambiente, esse empreendedor consegue encontrar caminhos “alternativos” e inovadores para solucionar seus problemas. Assim, os componentes da criatividade, do desejo de aprender e da independência de pensamento, associados à característica de inovação e autonomia, tornam-se fatores catalisadores de desempenho do empreendedor. Para tornar-se um ator que realiza tais “façanhas”, o empreendedor estará “condenado” a encontrar-se em situações de risco, desdobradas na avaliação e no ato de arriscar-se ante cenários de incerteza.

**TABELA 4**

**INCIDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS**

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQ.	%
<b>31</b>	<b>Racionar de forma criativa</b>	<b>249</b>	<b>56,2</b>
311	Pensar intuitivamente	(135)	30,4
312	Ver por um ângulo diferente	(114)	25,8
<b>32</b>	<b>Inovar</b>	<b>32</b>	<b>7,2</b>
<b>33</b>	<b>Lidar com o risco</b>	<b>37</b>	<b>8,3</b>
331	Avaliar riscos	(14)	3,2
332	Assumir riscos	(23)	5,2
<b>34</b>	<b>Ter vocação empreendedora para negócios</b>	<b>74</b>	<b>16,7</b>
<b>35</b>	<b>Ter autonomia</b>	<b>26</b>	<b>5,8</b>
<b>36</b>	<b>Aprender</b>	<b>25</b>	<b>5,6</b>
361	Aprender de forma tácita	(15)	3,4
362	Aprender de forma explícita	(10)	2,3
	<b>Total</b>	<b>443</b>	<b>100</b>

## 4.5 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Conforme a Tabela 5, referente às competências gerenciais, um achado interessante é que atuar mercadologicamente demonstrou ser um fator relevante para o agir do empreendedor, principalmente aquelas ações relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores; bem como as formas pelas quais esses produtos/serviços devem ser distribuídos para o mercado. As questões referentes à venda, comunicação e precificação dos produtos e serviços não se revelaram competências relevantes para esse empreendedor. Evidencia-se, também, uma discussão de reconhecimento do processo organizativo, de planejamento e da liderança como fatores relevantes para o comportamento empreendedor, no que tange ao reconhecimento da capacidade de alocação de recursos físicos e dos talentos como necessários ao crescimento futuro do negócio.

A liderança assume um papel fundamental nas ações desse empreendedor ante os desafios do seu negócio. Com um perfil mais voltado para a motivação de equipes em termos de afinações, consenso e relacionamento, delegação de tarefas, orientações dos co-colaboradores, além de conseguir comunicar-se de forma eficaz com os colaboradores internos, o empreendedor em questão consegue apoio de todos, o que propicia o fluir e o cumprir do que fora planejado e organizado para a organização.

TABELA 5

### INCIDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQ.	%
<b>41</b>	<b>Planejar</b>	<b>32</b>	<b>21,7</b>
<b>42</b>	<b>Organizar</b>	<b>29</b>	<b>19,7</b>
421	Adquirir recursos eficazmente para atuação no mercado	(09)	6,1
422	Alocar recursos eficazmente para atuação no mercado	(12)	8,2
423	Utilizar recursos e capacidades disponíveis	(05)	3,4
424	Ser ágil em tomada de decisão	(03)	2
<b>43</b>	<b>Liderar</b>	<b>41</b>	<b>28</b>
431	Ter liderança sobre a equipe	(18)	12,2

(continua)

**TABELA 5 (CONCLUSÃO)**

**INCIDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQ.	%
433	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	(02)	1,4
434	Estimular a motivação da equipe	(05)	3,4
435	Delegar tarefas	(12)	8,2
436	Comunicar-se eficazmente com os colaboradores internos	(02)	1,4
437	Orientar colaboradores internos para serem co-responsáveis pela atuação no mercado	(02)	1,4
<b>45</b>	<b>Atuar mercadologicamente</b>	<b>45</b>	<b>30,6</b>
451	Desenvolver produtos e serviços orientados para o mercado	(19)	12,8
452	Precificar produtos e serviços em função do mercado	(01)	0,7
453	Desenvolver mecanismos de distribuição orientados para o mercado	(16)	11
454	Desenvolver programas de comunicação orientados para o mercado	(01)	0,7
4541	Comunicar-se eficazmente para a divulgação dos produtos/ serviços	(01)	0,7
4542	Comunicar-se eficazmente para o desenvolvimento da imagem da marca, da empresa ou do empreendedor	(04)	2,7
455	Vender soluções orientadas para o mercado	(03)	2
	<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

#### 4.6 COMPETÊNCIAS DE VISÃO DE MERCADO

As competências de visão de mercado (Tabela 6) ressaltam a relevância do empreendedor em conceber uma proposta de negócio. Tal fato corrobora o que fora apontado nas competências conceituais e de oportunidades, posto que o empreendedor é capaz de conceber e vislumbrar uma determinada idéia, proposta ou cenário como viável (ou não), a ponto de decidir convertê-las em negó-

cio. Para tal, o empreendedor, baseado em suas experiências de vida e em seu senso de planejamento e liderança, possui competência para estabelecer as ações que devem ser implementadas de forma competitiva, tanto no que se refere à adequação da oferta ao segmento-alvo quanto à sua capacidade de adequar-se às demandas (tecnológicas) do ambiente de mercado. Por ser um ator reflexivo, o empreendedor está constantemente revisitando suas idéias e seus posicionamentos, no ímpeto de (re)avaliar constantemente não só a proposta vigente, como também seus valores e ideais.

**TABELA 6**

**INCIDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE VISÃO DE MERCADO**

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQ.	%
<b>51</b>	<b>Conceber uma proposta de negócio</b>	<b>193</b>	<b>84,3</b>
511	Ter visão abrangente	(58)	25,4
512	Ter intencionalidade para a ação	(135)	58,9
<b>52</b>	<b>Avaliar ações para concretização da proposta</b>	<b>11</b>	<b>4,8</b>
521	Reavaliar constantemente sua proposta	(11)	4,8
<b>53</b>	<b>Estabelecer ações para concretização da proposta</b>	<b>25</b>	<b>10,9</b>
533	Ter capacidade para competir	(02)	0,9
536	Ter rapidez para implementação	(01)	0,4
537	Capacidade de implementar as ações necessárias para atingir os ideais almejados	(17)	7,4
540	Segmentar e focalizar mercados	(02)	0,9
541	Capacidade de adequar-se aos ciclos de vida dos produtos	(03)	1,3
	<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

**4.7 COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO**

As competências de comprometimento (Tabela 7) demonstram que o empreendedor tem compromisso não só com o negócio e com sua equipe, mas também com seus ideais (profissionais ou pessoais) de longo prazo. Assim, o

empreendedor e sua organização podem ser considerados um mesmo organismo. Caso os ideais do empreendedor mudem ao longo do tempo, e não coadunem mais com aqueles encontrados no negócio, ele é capaz de recomeçar um novo negócio. Por isso, o empreendedor é capaz de (re)começar tudo novamente após o “fracasso”. Para tal, ele precisa manter e possuir contato com sua rede de relacionamento, pois será ela que subsidiará esse ator de recursos e conhecimentos para sua nova empreitada. Assim, as intenções, os sentimentos, os desejos e as motivações pessoais do empreendedor, vinculados à sua necessidade de expansão e manutenção do negócio, serão essenciais para o benefício da organização.

**TABELA 7**

### INCIDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQ.	%
<b>61</b>	<b>Comprometimento com o negócio</b>	<b>70</b>	<b>56,9</b>
611	Manter o comprometimento em relação ao negócio	(36)	29,3
612	Comprometer-se com os ideais de longo prazo	(15)	12,2
613	Dedicar-se ao trabalho	(18)	14,6
614	Comprometer-se com a equipe	(01)	0,8
<b>62</b>	<b>Comprometimento com seus ideais</b>	<b>53</b>	<b>43,1</b>
621	Comprometer-se com suas crenças e valores	(41)	33,3
622	Comprometer-se com interesses pessoais	(09)	7,3
623	Recomeçar após fracassos	(03)	2,5
	<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100</b>

## 4.8 COMPETÊNCIAS DE EQUILÍBRIO TRABALHO/VIDA PESSOAL

Conforme exposto na Tabela 8, em razão da existência de fatores do cotidiano que representam fontes de estresse para o empreendedor (por exemplo, risco assumido nos estágios de criação e expansão do negócio; pela falta de recursos para satisfazer a necessidade de realização; por causa da imersão na atividade

que provoca o isolamento social; e em razão dos problemas circunstanciais do dia-a-dia), é mister que esse sujeito – no ímpeto de “escapar” do cotidiano de negócio – engaje-se em atividades lúdicas e alheias a esse cotidiano (por exemplo, férias, viagens em feriados). Tal ação tem como objetivo, entre outros aspectos: a auto-renovação; abertura de veias de comunicação com as equipes, de modo a torná-las mais produtivas e garantir a delegação de tarefas; busca satisfação em atividades sociais e recreativas alheias à rotina da empresa; ampliação de sua rede social, por exemplo.

TABELA 8

**INCIDÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE EQUILÍBRIO  
TRABALHO/VIDA PESSOAL**

CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO	FREQ.	PART.
71	<b>Dar vazão ao estresse</b>	06	40%
72	<b>Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho</b>	09	60%
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

## 5 CONCLUSÕES

Com base nas questões norteadoras deste estudo, as seguintes conclusões são apresentadas. Das sete áreas de competências identificadas aqui, 53 comportamentos específicos emergiram. Dentre eles, alguns merecem destaque por terem sido os mais representativos. Neste estudo, é notória a relevância que as competências conceituais e de visão de mercado possuem no agir do empreendedor. A dinamicidade do ambiente em que os empreendimentos de base tecnológica estão inseridos aguça a sensibilidade e a vontade de aprender como expressão do aprender a aprender, essencial ao processo de desenvolvimento de competências; o pensar intuitivamente, marcante na ação independente e criativa do sujeito da ação empreendedora; e a facilidade de avaliar riscos em meios a cenários obscuros e de incerteza permite que o sujeito vislumbre as oportunidades de negócio sob outros horizontes, dando vazão à inovação, no ímpeto de (re)inventar-se, bem como ao seu negócio. O planejamento e a organização formais emergiram como norteadores da maneira de utilizar recursos e capacidades que repercutam na geração de resultados eficazes e na motivação da equipe de colaboradores internos. Por conta de sua formação em tecnologia da informação, o atuar mercadologicamente do empreendedor de base tecnológica é principalmente focado

na busca do desenvolvimento de soluções inovadoras, assim como nas formas de distribuí-las no mercado. A capacidade aguçada em conceber novas propostas de negócio auxilia o empreendedor a visualizar quais oportunidades/propostas são potencialmente passíveis de investimento. Ao decidir por uma (ou várias), a reflexividade desse sujeito permite que ele esteja constantemente (re)avaliando os rumos escolhidos, para verificar a “real” necessidade de mudança destes, a fim de adaptar-se às demandas do ambiente e do mercado consumidor. O comprometimento com os objetivos e ideais pessoais mostrou-se também relevante ao conjunto de compromissos desvelados, os quais também merecem discussões mais exaustivas no bojo dos estudos de empreendedorismo.

Finalmente, o equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas do cotidiano do dirigente inspira-o na busca de escapes da exaustão física e psicológica ameaçadores de seu rendimento nas atividades empresariais. Isso repercute na tentativa de encontrar fórmulas de saídas criativas e lúdicas para garantir um contínuo estado de revigoração pessoal e profissional.

## 6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As competências conceituais e de visão de mercado são visivelmente as que se revelaram mais importantes para o empreendedor de base tecnológica. Sendo assim, nesse ambiente em que a inovação é constante, para que o negócio se desenvolva e perdure ao longo do tempo, é mister que esse sujeito seja inovador, possua um olhar diferente para as oportunidades e os cenários que se apresentam para ele, e apresente alta capacidade de aprender (principalmente com o novo e inesperado). Embora a flexibilidade no gerir do negócio seja aceita como boa prática no setor de base tecnológica, o planejamento formal torna-se também uma atividade fundamental às práticas administrativas do dia-a-dia do dirigente de perfil empreendedor. Esse planejamento auxilia na instituição dos caminhos norteadores que possivelmente serão trilhados pela organização. Com isso, ela consegue fazer que os colaboradores internos não se desviem daquilo que fora estabelecido. Além do mais, os planos formais comunicam aos colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes, os caminhos pretendidos pela organização. Vale salientar que esses planos formais são referências e não dogmas a serem seguidos, logo, podem ser mudados total ou parcialmente, ou até mesmo adaptados de acordo com as demandas do ambiente, dos consumidores, ou até mesmo do empreendedor e de seu time.

Apesar de as competências conceituais, gerenciais e de relacionamento serem essenciais para o desempenho das atividades cotidianas do empreendedor, assim como para o existir do seu negócio, ele não deve negligenciar os conhecimentos

provenientes de outras áreas, como aqueles relacionados com *marketing*, pois não é suficiente considerar que possui a “melhor” solução para determinado mercado, se esse não demandar essa solução, por exemplo. Isto é, tais conhecimentos auxiliarão os empreendedores a detectarem oportunidades de negócios, lacunas não atendidas no mercado, segmentos de mercado que desejem seus produtos, maneiras de comunicar, distribuir e precificar as soluções desenvolvidas.

Por fim, os empreendedores devem focar sua atenção na importância que as atividades lúdicas e as experiências pessoais possuem no cotidiano de seu negócio, as quais permitem que os empreendedores adquiram conhecimentos, parcerias, recursos, oportunidades e inovações fora do dia-a-dia profissional, os quais podem alavancar sua organização.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTHES, R. *Elements of semiology*. New York: Hill and Wang, The Noonday Press, 1964. (ed. bras.: *Elementos de semiologia*. 11. ed. São Paulo: Cultrix, 1996).
- BAUER, M. W.; AARTS, B. *A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos*. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- \_\_\_\_\_; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BENKO, G. *Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI*. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2002.
- BIRLEY, S.; MUZUKA, D. F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOYD, P.; GUMPERT, D. E. Coping with entrepreneurial stress. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 13, n. 2, p. 27-32, 1992.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 20-35, jan./mar. 2002.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CORIAT, B. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan, Ed. da UFRJ, 1994.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2. ed. London: Sage, 2002.
- DEMO, P. *O futuro do trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano*. Geneva: OIT, 1994.
- DOLLINGER, M. J. *Entrepreneurship: strategies and resources*. Illinois: Irwin, 1995.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 2002.

- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, 1997.
- FRASER, P. Insight or enigma? Marketing, entrepreneurship and complexity science. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, v. 2, n. 3, 2000.
- FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and life balance: the of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1998.
- GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GHADESSY, M.; HENRY, A.; ROSEBERRY, R. L. (Ed.). *Small Corpus Studies and EFL – ICE (International Corpus of English) / ICECUP (ICE Corpus Utilit Program)*. Disponível em: <http://www.ucl.ac.uk/english-usage/ice-gb/sampler/download.htm>. Acesso em: 5 jun. 2003.
- GIBB, A. Can we build “effective” entrepreneurship through management development? *Journal of General Management*, v. 24, n. 4, p. 1-22, 1999.
- HILLS, G.; LAFORGE, R. W. *Marketing and entrepreneurship*. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, p. 602-611, 1979.
- KEEGAN, W. J. *Global Marketing Management*. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- KERNS, C. D. An entrepreneurial approach to strategic direction setting. *Business Horizons*, 2002.
- KETS DE VRIES, M. F. R. *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*. 2. ed. London: Routledge, 1995.
- KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. *Entrepreneurship: a contemporary approach*. 3. ed. The Dryden Press, 1995.
- LEECH, G. Introducing corpus annotation. In: GARSIDE, R. et al. (Org.). *Corpus annotation: linguistic information from computer text corpora*. London, New York: Longman, 1997.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, 2000.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, v. 17, n. 2, 2002.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MINARELLI, J. A. *Networking*. São Paulo: Gente, 2001.
- MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento*. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MOGER, S. Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMEs – the contribution of network activation. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- PAIVA, F.; LEAO, A. L.; MELLO, S. C. B. Competências empreendedoras em dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2003.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. London: Sage, 2002.
- PINTO, L. F. S. O espírito empreendedor no processo estratégico. *Conjuntura Econômica*, 2000.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- SARDINHA, A. B. Corpus linguistics: history and problematization. *Delta*, v. 16, n. 2, p. 323-367, 2000.
- SCHÖN, D. *The reflexive practitioner*. United Kingdom: Arena, 1991.
- SINCLAIR, J. *Corpus, concordance, collocation*. Oxford: Oxford University Press, 1991.
- STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 1985.
- STOREY, D. J. Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance? *Omega*, v. 30, n. 4, p. 249-264, 2002.

### **TRAMITAÇÃO**

*Recebido em 11/12/2006*

*Aprovado em 1º/3/2007*

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.