

## Competências de Empreendedores Culturais e Tecnológicos em Belo Horizonte

Anna Gabriela Miranda de Oliveira<sup>1</sup>  
Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo<sup>2</sup>

### Resumo

Este estudo tem por objetivo analisar as competências de empreendedores culturais e tecnológicos em Belo Horizonte. O referencial teórico trata do empreendedorismo e competências, competências empreendedoras e o modelo de pesquisa de Man e Lau (2000), adotado neste trabalho. A pesquisa, consistiu em um estudo de casos múltiplos, realizado por meio de entrevistas com empreendedores de cinco empresas culturais e cinco tecnológicas selecionadas por acessibilidade. A análise das percepções dos entrevistados apontou que os empreendedores pesquisados possuem, em maior ou menor grau, todas as competências elencadas pelo modelo adotado. Outras competências são requeridas dos empreendedores de setores não tradicionais da economia, como capacidade de obter e gerenciar recursos públicos e capacidade de lidar com o despreparo por parte da legislação em relação às atividades do setor. Espera-se contribuir, por meio deste estudo, fornecendo informações para o estabelecimento de políticas públicas que possibilitem o desenvolvimento de empresas no setor pesquisado.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Competências empreendedoras. Empreendimentos culturais e tecnológicos.

### Introdução

O empreendedorismo, ao longo do tempo, vem se destacando como um gerador de fonte de renda, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, seja ele motivado pela necessidade de um indivíduo ou grupo ou por oportunidades de negócios percebidas no mercado (GRECO, 2010).

O relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), elaborado por Kelley, Singer e Herrington (2012), mostra que em 2011, o Brasil possuía 14,9% de empreendedores iniciais entre a população adulta considerada entre 18 e 64 anos. Mello, Fonseca e Paiva Júnior (2007, p. 52) destacam que, no contexto atual, o empreendedor precisa ser preparado para enfrentar um mercado globalizado e informacional, o que demanda diversas competências desse indivíduo. Os autores afirmam que essas competências “são determinantes de sobrevivência” nesse cenário, sendo fundamentadas no aprender a aprender e podendo ser colocadas em prática por meio da formação de competências empreendedoras, que auxiliam na criação de “respostas de valor para as organizações”.

Pode-se perceber uma maior preocupação por parte do governo com o desenvolvimento de alguns setores da economia. Dentre eles, notam-se os esforços no intuito de ampliar o desenvolvimento do setor da economia criativa, que se intensificaram com a criação do Plano

<sup>1</sup> Faculdade Novos Horizontes, [anna.oliveira@unihorizontes.br](mailto:anna.oliveira@unihorizontes.br)

<sup>2</sup> Faculdade Novos Horizontes, [lenemelo@unihorizontes.br](mailto:lenemelo@unihorizontes.br)

Nacional de Cultura, estabelecido pela Lei 12.343, em 02 de dezembro de 2010, que tem, entre os seus objetivos, definidos no artigo 2º, § IX, XI e XII, “desenvolver a economia da cultura, o mercado interno, o consumo cultural e a exportação de bens, serviços e conteúdos culturais”; “qualificar a gestão na área cultural nos setores público e privado”; e “profissionalizar e especializar os agentes e gestores culturais” (BRASIL, 2010).

Este Plano apresenta cinco desafios fundamentais para o desenvolvimento de políticas públicas efetivas para esse setor: o primeiro diz respeito ao levantamento de informações e dados relativos às empresas do setor. O segundo está relacionado à articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos criativos. Já o terceiro desafio, consiste na educação para competências criativas, pois, segundo o próprio documento, existe um déficit de ofertas e possibilidades de qualificação para esses profissionais. O quarto desafio está pautado na questão da infraestrutura de criação, distribuição e consumo de bens e serviços criativos. E o quinto desafio se baseia na criação/adequação da legislação em termos tributários, previdenciários, trabalhistas e de propriedade intelectual que atendam às especificidades dos empreendimentos e profissionais do setor.

Percebe-se que há uma carência de informações e dados que apresentem as características e questões específicas do setor. Assim, faz-se importante não somente apresentar, por meio de novas pesquisas, dados estatísticos sobre o setor, mas também dados qualitativos que possam ampliar e aprofundar o conhecimento desse segmento e dos atores que nele estão inseridos.

Baseado nesse cenário, este estudo teve por objetivo analisar as competências de empreendedores culturais e tecnológicos em Belo Horizonte. Para a realização da pesquisa, foram selecionadas, por critério de acessibilidade, cinco empresas de cada segmento, cultural e tecnológico. Além desta introdução, este artigo está dividido em mais quatro capítulos: o referencial teórico, no qual se encontra uma revisão dos principais conceitos relacionados ao tema; a metodologia; a apresentação e discussão dos resultados; e as considerações finais, seguidas das referências.

### **Referencial Teórico**

Por trás de toda invenção ou inovação, existem pessoas ou equipes com características visionárias, questionadoras, que buscam a diferenciação: os empreendedores são essas pessoas, que “possuem motivação singular (...) querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2001, p. 19). O autor colabora com Schumpeter (1988) ao considerar que o empreendedor sempre teve um papel fundamental na sociedade. Ele afirma que a ênfase nos estudos na área surgiu como consequência da rapidez das mudanças tecnológicas e do aumento acelerado da competição no mercado.

Filion (1999, p. 7), relata que Schumpeter “foi quem realmente lançou o campo do empreendedorismo”, por associar o desenvolvimento econômico-social de uma nação ao empreendedorismo inovador. Schumpeter (1961, p. 105) afirma a importância do empreendedorismo para o sistema capitalista, ao considerá-lo como “uma forma ou método de transformação econômica”, um processo evolutivo que se dá por meio das mudanças na vida econômica, que produzem transformações industriais e de consumo.

Para este estudo, foi adotado o conceito de empreendedorismo de Hisrich e Peters (2004, p. 29), que o definem como um “processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”. McClelland (1972), aponta como características do comportamento empreendedor: a busca de oportunidades e iniciativa, a persistência, o comprometimento, a exigência de qualidade e eficiência, o correr riscos calculados, o estabelecimento de metas, a busca de informações, o planejamento e o monitoramento sistemático, a persuasão e a rede de contatos, a independência e a autoconfiança.

Apesar de serem conceitos amplamente estudados no meio acadêmico, a diferença entre os conceitos de características empreendedoras e competências do empreendedor merece ser pontuada. As características empreendedoras podem ser definidas como atributos específicos da personalidade do empreendedor (BERNARDI, 2003). Já as competências do empreendedor são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade (ANTONELLO, 2005).

Assim, as competências assumem uma dimensão muito mais ampla em relação às características do empreendedor, pois, nelas, estão incluídas as habilidades e as atitudes – o saber ser – inerentes ao empreendedor. As características e as competências do empreendedor se relacionam estreitamente e se completam ao moldarem a ação do sujeito, influenciando na sua tomada de decisões e na estratégia da organização. Nesse sentido, compreender a relação entre empreendedorismo, competências de empreendedores e sua possível contribuição para o desenvolvimento das organizações também pode auxiliar o entendimento da evolução dos segmentos e mercados pesquisados, como sugerido por Zampier e Takahashi (2011).

## Competências

A competência humana tem sido associada a desempenho e eficiência, respectivamente atrelados aos domínios do conhecimento na área da educação e à qualificação para o trabalho. Há três abordagens predominantes dos estudos de competências: a primeira, a abordagem americana, tem o seu foco nos atributos individuais que podem ser previstos e estruturados para gerar um conjunto ideal de qualificações, possibilitando ao indivíduo desenvolver uma performance superior no trabalho. Na abordagem funcional, a competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes identificados através da análise funcional/ocupacional do desempenho e das responsabilidades assumidas pelo indivíduo. (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007).

Já a abordagem da ação, originada na França, analisa a competência como um processo dinâmico reconhecido por meio do resultado de uma ação, contrapondo-se às anteriores. Como a competência é uma expressão dinâmica dos recursos de uma pessoa, não há como conhecê-los se não existir uma ação que os mobilize. Trata-se, portanto, da noção da competência prática ou da competência em ação (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; BITENCOURT, 2005).

Le Boterf (2003) argumenta que é no centro de uma situação complexa ou no âmbito de um evento crítico que se manifesta a competência. Para o autor, a competência envolve a mobilização de um conjunto de saberes expressos na situação de trabalho, o que implica em saber agir, que é ir além do prescrito. Esses saberes compreendem um saber agir pertinente, um saber mobilizar conhecimentos no contexto profissional e um saber integrar a multiplicidade e a heterogeneidade de saberes. Além disso, é preciso saber transpor; saber envolver-se, saber aprender e aprender a aprender. Assim, Fleury e Fleury (2004, p. 30) colaboram com o autor ao definirem as competências como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O desenvolvimento da competência pressupõe autonomia, iniciativa e responsabilidade do indivíduo, corroborando a ideia de que se trata de um processo dinâmico associado à ação voluntária de alguém sobre uma situação profissional complexa, como reconhecem Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), dentre outros.

### Competências de empreendedores

De acordo com Zampier e Takahashi (2010), o tema das competências de empreendedores vem recebendo destaque na literatura do empreendedorismo nos últimos anos (MAMEDE; MOREIRA, 2005; MAN; LAU, 2000). Paiva Júnior *et al.* (2006) afirmam que as competências são necessárias nos diversos níveis, porém, as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor, enquadrando-se no nível individual. De acordo com Mamede e Moreira (2005), as ações empreendedoras estão associadas não somente às competências do sujeito, mas também ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Snell e Lau (1994) definem que a competência empreendedora “consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio”. Antonello (2005) contribui com esses autores ao definir a competência empreendedora como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor para a sociedade”. Mamede e Moreira (2005) complementam que a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo quanto como relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenha.

Para Man e Lau (2000) a competência empreendedora pode ser considerada como um nível mais alto de características que envolvem diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos que podem ser influenciados pela experiência de cada indivíduo, seu grau de instrução, sua educação e sua vivência familiar dentre outras variáveis. O modelo construído pelos autores relaciona as competências empreendedoras em seis áreas e seus focos comportamentais conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Áreas de competências e seu foco comportamental

Áreas de competências	Foco comportamental
Competências de oportunidade	Competências relacionadas ao reconhecimento e

	avaliação de oportunidades de mercado.
Competências de relacionamento	Competências relacionadas às interações com os <i>stakeholders</i> da organização, incluindo habilidades de comunicação, negociação e gerência de conflitos.
Competências conceituais	Competências relacionadas às percepções do empreendedor, capacidades de adaptação e inovação.
Competências de organização	Competências relacionadas com a gerência de diferentes recursos: humanos, físicos, financeiros e tecnológicos, internos e externos, com eficiência.
Competências estratégicas	Competências relacionadas com a definição, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
Competências de comprometimento	Competências que orientam o empreendedor a avançar no negócio com disposição e dedicação.

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000).

Em sua pesquisa, Man e Lau (2000) identificaram trinta e cinco grupos de competências comportamentais que foram agrupadas nessas seis áreas de competências descritas acima. Os autores enfatizam que alguns comportamentos parecem ajudar na construção de competências ou reforçar as competências já existentes. Tais comportamentos foram denominados por Man e Lau (2000) como competências de apoio, sendo elas: aprender, adaptar, gerenciar o tempo, avaliar, equilibrar a vida, gerenciar preocupações, e ter ética. Apresentado o modelo de pesquisa selecionado para este trabalho, a próxima seção se dedica a apresentar a metodologia aplicada na pesquisa.

## Metodologia

Para a realização desta pesquisa, foi escolhida a abordagem qualitativa. De acordo com Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativa, o que inclui a descrição e análise dos dados obtidos sobre pessoas, organizações ou mesmo cenários e, ao interpretar, gerar bases para tecer considerações ou conclusões a partir desses dados.

Este estudo pode ser caracterizado como descritivo e explicativo. Triviños (1987, p. 110) aponta que o estudo descritivo objetiva “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Sobre a pesquisa explicativa, Gil (1999) afirma que a pesquisa explicativa é a que mais se aprofunda no conhecimento de determinado assunto, explicando a sua razão, e indica que ela pode ser realizada como continuação da pesquisa descritiva.

O estudo de caso, segundo Gil (1999, p. 72), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Para Yin (2001, p. 32), o estudo de caso é o processo que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Desta forma, esta pesquisa consiste em um estudo de casos múltiplos.

As empresas foram selecionadas a partir do critério da acessibilidade, priorizando estudar cinco empresas culturais e cinco tecnológicas em Belo Horizonte. Como o foco da pesquisa está nas competências do empreendedor, não houve preocupação em distinguir as empresas muito bem sucedidas das outras com menos sucesso, optou-se apenas por buscar empresas que estivessem consolidadas no mercado.

A pesquisa de campo foi constituída de entrevistas semiestruturadas com um empreendedor de cada uma das empresas pesquisadas, com base no modelo de Man e Lau (2000), adequando aos objetivos desta pesquisa. Para a análise e interpretação dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo que, segundo Franco (2008), deve apresentar resultados que espelhem os objetivos propostos na pesquisa com base no conteúdo extraído na comunicação. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser compreendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, por meio de uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto, com a finalidade da interpretação da mensagem. Segundo a autora, essa técnica “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 1977, p.44).

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para que se pudesse analisar o conteúdo das falas de acordo com o método das categorias temáticas, com o auxílio de planilhas eletrônicas do Windows Excel e para interpretar os dados obtidos. Os dados foram tratados de acordo com Bardin (1977) e estão apresentados e analisados no próximo item.

### **Apresentação e discussão dos resultados**

Com o objetivo de possibilitar uma melhor compreensão sobre as empresas pesquisadas, elaborou-se o Quadro 2 que apresenta uma breve caracterização das mesmas:

**Quadro 2 – Caracterização das empresas pesquisadas**

Empresa	Segmento	Atividade	Fundação	Quantidade de funcionários	Sócios
1	Cultural	Escola de Artes Visuais	1999	30	2
2	Cultural	Cinema de repertório	1992	30	2
3	Cultural	Editora de cultura afro-brasileira	1981	7	2
4	Cultural	Grupo de teatro	1982	50	12
5	Cultural	Grupo de teatro de bonecos	1970	5	3
6	Tecnológico	Biotecnologia (diagnósticos)	2002	13	7
7	Tecnológico	Sistemas de automação/gestão comercial	1993	6	2
8	Tecnológico	Domótica (automação residencial)	2003	30	4
9	Tecnológico	Segurança de Redes e Internet	2000	20	3
10	Tecnológico	Projetos em sustentabilidade	2006	25	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as empresas culturais são mais antigas que as tecnológicas. Com a exceção da empresa de sistemas de automação e gestão comercial, fundada em 1993, as demais foram criadas a partir do ano 2000. A quantidade de funcionários de cada uma delas é definida em função das atividades que exercem.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram entrevistados um empreendedor de cada empresa pesquisada. Dentre os dez entrevistados, oito são homens e duas mulheres, sendo que, seis deles são casados, três solteiros e um divorciado. Três dos entrevistados tem idades entre 30 e 40 anos, seis estão entre os 41 a 60 anos e apenas um entrevistado possui mais de 60 anos. Quanto às suas formações profissionais, todos possuem formação superior ou pós-graduação na área de atuação de seus negócios. Para a análise dos dados relativos às competências

empreendedoras elencadas por Man e Lau (2000), esta seção foi dividida pelas competências apresentadas no modelo, como se segue.

### Competências de Oportunidade

As competências de oportunidade, segundo Man e Lau (2000), são as relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercado através de vários meios, compreendendo a busca, a identificação e o aproveitamento das mesmas.

Sobre a identificação de oportunidades no mercado, todos os empreendedores entrevistados relataram ter identificado uma oportunidade de negócio no mercado para empreender. Seis dos empreendedores entrevistados abriram suas empresas em momentos em que não havia outras empresas com a mesma atividade no mercado belorizontino e até mesmo no mercado brasileiro. O fator da inovação também pode ser um propulsor para o crescimento e sucesso da organização (SCHUMPETER, 1988).

Quanto às novas oportunidades no mercado, todos os empreendedores pesquisados relataram perceber oportunidades em nichos pouco explorados ou com grande potencial em seus mercados, tanto para o desenvolvimento de novos produtos quanto para novos serviços. Dois dos empreendedores culturais pesquisados relataram que uma das questões que acabam por dificultar o progresso em seu segmento são as políticas públicas para investimentos na área:

(...) existe uma linha de crédito do BNDES para recuperação dos cinemas de rua e para criação de novas salas de cinema com capital brasileiro. A 4% de juros ao ano, para você pagar em 12 anos, só que você precisa dar de garantia o mesmo dinheiro que você pede! Se eu tiver o valor que eu estou pedindo, é fácil, não preciso pegar empréstimo! (E2).

Eu acho que o maior desafio é o desafio de um país subdesenvolvido. Um país onde você tem ainda uma classe política tacanha, gestores que, por falta de conhecimento, por falta de cultura, por falta de cidadania, que por falta de ética, que por falta de não observância da constituição, que por falta de interesses coletivos dão sempre as costas e uma banana para a área cultural. Esse papo furado que tem que dar pão, sabe? O pão é um alimento muito limitado, você tem que dar mais do que isso. Claro que o trabalho e o emprego é uma medida primeira e emergencial, né? Você dar condição da pessoa trabalhar e ter dinheiro e comer com dignidade do trabalho dela. Mas isso é muito pouco, educação, conhecimento, cultura, é necessário (E7).

Tais dificuldades não são desconhecidas para o governo, prova disso, o Plano da Secretaria da Economia Criativa apresenta, como o segundo desafio fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas para o setor, a articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos criativos. O documento frisa que os editais públicos de fomento são os únicos meios de investimento em cultura no país e que é necessário que sejam criados outros meios de financiar os empreendimentos do setor (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p.35).

Desse modo, é preciso que sejam criadas novas formas de financiamento tanto das agências de fomento ao desenvolvimento, quanto dos bancos públicos e privados, adaptados à realidade desses empreendimentos, levando em consideração a dificuldade que eles possuem de oferecer garantias e de se adequar aos prazos e às carências exigidas pelas instituições credoras. Se a natureza da atividade e da dinâmica desses empreendimentos se difere dos

empreendimentos tradicionais, é necessário criar políticas que promovam o seu desenvolvimento.

Já os empreendedores tecnológicos relatam que uma das questões que acabam por dificultar o progresso em seu segmento são as questões legais e tributárias para as atividades na área, conforme os extratos abaixo:

nós vivemos em um país em que as leis não são claras, a gente que prestar serviço, a gente não tem instrução clara, eu só quero fazer o que for legal, o que for dentro da legislação, pagar os impostos corretamente. Qual é um imposto que eu pago, em este ou aquele? Ah, não, você vai na prefeitura tem que pagar esse, você vai no estado tem que pagar aquele. Mas eu vou pagar os dois para lá e para cá? (E5).

A carga tributária que é muito pesada: é mais barato eu vender o produto, para Porto Rico do que para Contagem, porque para exportar e eu tem incentivo, não pago imposto para exportar, mas para Contagem eu pago (E9).

Também essa questão está prevista no Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011), como o seu quinto desafio para o desenvolvimento das empresas nesse setor. De acordo com o documento, é necessário adaptar a legislação em termos tributários, previdenciários, trabalhistas e de propriedade intelectual de modo a atender às especificidades desses negócios.

Pode-se perceber que os empreendedores pesquisados possuem as competências de oportunidade em maior ou menor grau. Entretanto, há diferenças quanto à aplicação de suas competências, pois as mesmas são aplicadas e adaptadas de acordo com a necessidade que se apresenta à frente dos sujeitos. Como os segmentos pesquisados são diferentes, o exercício dessas competências também se dá de forma diferente em cada organização.

### Competências de Relacionamento

As competências de relacionamento se referem à capacidade de construir, manter e usar redes de relacionamentos com todos os interessados na empresa, tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo à organização (MAN; LAU, 2000).

Quanto às competências de relacionamento, os empreendedores pesquisados relataram ter muito bom relacionamento com seus colaboradores, expressando satisfação com suas equipes e ainda uma preocupação em investir no indivíduo e não apenas na organização. Alguns fizeram inclusive referência a um sentimento de família dentro da empresa. Outro entrevistado utilizou a simbologia da luta para ilustrar essa relação: “Estamos lutando todos pelo mesmo objetivo: crescer” (E4).

Sobre o relacionamento com os fornecedores, a maioria dos empreendimentos pesquisados possuem bem poucos fornecedores, uma vez que são empresas de serviços, porém alegam que possuem muito bom relacionamento com os que têm. Apenas a empresa de automação residencial e a editora possuem maior quantidade de fornecedores.

Em relação aos clientes, as ferramentas mais utilizadas para criar e manter o relacionamento com os mesmos foram os sites, as redes sociais, os eventos e a propaganda “boca-a-boca”. Os empreendedores tecnológicos entrevistados relataram que é necessário construir um



relacionamento com o cliente, pois a propaganda mais eficaz nesses empreendimentos é através da indicação de clientes que já consumiram ou consomem e aprovam seus produtos e serviços. Foi citada também a participação em eventos e feiras da área.

Observa-se que as empresas pesquisadas, tanto as culturais quanto as tecnológicas, pelo fato de se tratar de micro e pequenas empresas, a comunicação tende a ser mais fluida, os quadros de pessoal são mais enxutos e com poucos níveis hierárquicos, facilitando a dinâmica da informação dentro da empresa e criando maior aproximação entre os níveis operacional, gerencial e estratégico. Alguns dos entrevistados relataram inclusive ter na empresa uma política de “portas abertas”, possibilitando aos funcionários a liberdade de procurá-los a qualquer momento para trazer novas ideias, sugestões e também reclamações e reivindicações.

Outro ponto que se destaca são os canais de relacionamento com os clientes. Devido às diferenças dos segmentos, são utilizados canais diferentes para cada tipo de empresa de acordo com o perfil dos clientes que se deseja alcançar. Como a maioria das empresas culturais tem por clientes os consumidores finais de seus serviços, os canais mais adequados são os que chegam diretamente até esses clientes, como as redes sociais, a internet e a própria prestação de serviços. Quanto às empresas tecnológicas, seus clientes são outras empresas e órgãos públicos, o que torna os canais distintos dos utilizados pelas empresas culturais.

### Competências de Comprometimento

As competências de comprometimento são as relacionadas à capacidade de sustentar com dedicação o negócio em diferentes situações (MAN; LAU, 2000). Em relação ao comprometimento dos entrevistados com seus empreendimentos, os mesmos relataram trabalhar cerca de 10 a 16 horas por dia. Em alguns dos relatos, observa-se que os entrevistados levam trabalho para casa frequentemente e, inclusive, trabalham nos fins de semana e até mesmo durante as férias.

Eu trabalho finais de semana e feriados, férias, aliás, eu não tiro férias há muitos anos. Férias de 30 dias já tem desde quando eu montei a empresa. Eu nunca mais tirei férias de 30 dias, costumo a emendar feriados, uma semana no máximo. No fundo é uma dificuldade minha... (E4)

É de segunda a segunda, você nunca tem um dia que você pode acordar e dizer hoje eu vou ficar de pernas pro ar, fazer nada, entendeu? (E7)

Quanto ao grau de importância dado ao empreendimento, seis dos empreendedores entrevistados relataram colocar suas empresas em primeiro lugar em suas vidas. Três dos demais atribuíram à empresa o segundo lugar em suas vidas, estando atrás apenas dos seus filhos. Apenas um empreendedor relatou que sua empresa representa, para ele, o quarto ou quinto lugar, e ressaltou que isso só ocorreu com o tempo, com o amadurecimento do negócio e com o próprio amadurecimento como empresário. Sobre as motivações que os levam a continuar com as organizações, os extratos mostram o grau de envolvimento e comprometimento dos empreendedores com suas organizações:

Cara, eu não quero parar nunca! Parar com o cinema para mim seria como parar com a vida (E2).

Se eu não tivesse a editora, se eu não tivesse que trabalhar, eu não saberia o que fazer não. Minha irmã fala “você vai ficar nisso até morrer?” eu respondo: “se der para mim morrer trabalhando eu vou achar muito bom!” (E10).

Os relatos apresentam elementos, como: a satisfação, os desafios, as oportunidades de crescimento, reconhecimento, satisfação, as possibilidades que o empreendimento pode gerar e o vínculo emocional com a empresa. A existência de tais elementos fortalece o vínculo e o comprometimento dos empreendedores entrevistados para com os seus empreendimentos. Pode-se perceber que os mesmos possuem um alto grau de comprometimento com suas empresas. Isso pode ser percebido ao se observar o tempo que dedicam diariamente às empresas, e mesmo o sacrifício dos finais de semana, feriados e até mesmo os períodos de férias em função dos negócios.

Sobre o grau de importância dado à empresa, a maioria dos entrevistados atribuiu às suas empresas o primeiro lugar em suas vidas, o que reflete um forte comprometimento com seus empreendimentos. Quanto às suas motivações para continuar com as empresas, apenas os empreendedores do segmento tecnológico citaram a questão financeira, dentre outros fatores. Já os culturais se ativeram aos elementos emocionais ligados a essas motivações.

### Competências Estratégicas

As competências estratégicas estão relacionadas à escolha e implementação de estratégias para a empresa (MAN; LAU, 2000).

Sobre as competências estratégicas, no que tange à concorrência, os empreendedores culturais demonstraram não se preocupar com ela, inclusive suas empresas não desenvolvem nenhum tipo de ação para conseguir vencê-la. Um dos entrevistados ressaltou que possui concorrentes indiretos, porém procura vencê-los com base na qualidade na prestação de seus serviços. Os empreendedores tecnológicos também se mostraram muito tranquilos e confiantes em relação à posição de suas empresas. Três deles relataram não ter nenhum concorrente direto de suas empresas, sendo duas dessas empresas, líderes de mercado em seus segmentos. Por esse fato, nenhuma das empresas realiza algum tipo de ação para vencer a concorrência. Eles relatam buscar constantemente o *feedback* dos clientes, e estar atentos para não perder sua fatia de mercado para concorrentes indiretos ou produtos e serviços que possam substituir os oferecidos por suas empresas.

Quanto à análise do risco de um novo empreendimento, os entrevistados do segmento cultural relataram não analisar o risco de forma sistemática. Baseados em suas experiências e em seu conhecimento sobre o mercado em que atuam, os entrevistados visualizam suas oportunidades e tomam suas decisões relacionadas a novos produtos ou serviços e, ainda, à possibilidade de expansão de sua empresa. Já os empreendedores tecnológicos afirmaram buscar identificar e quantificar riscos e traçar cenários para minimizar esses riscos. Os entrevistados demonstraram boa tolerância ao risco, encarando-o como inerente à atividade do empreendedor, uma forma de desafio e isso parece estimulá-los.

Quanto ao futuro das empresas, em um prazo de 5 a 10 anos, os empreendedores entrevistados apresentaram elementos diferentes em seus relatos. A maioria faz previsões de crescimento da

empresa e da criação de outros serviços, entretanto, em razão da diversidade de situações relatadas, alguns casos foram resumidos e apresentados como se segue:

No primeiro caso relatado, o empreendedor expôs sua preocupação em “reinventar o grupo”, já que, segundo ele, os atores estão envelhecendo e sentindo a necessidade de que, daqui a alguns anos, o grupo continue sem a presença física deles.

Porque hoje, a grande limitação – que é uma das vantagens - é que o produto do Grupo são as peças que nós fazemos, e essas peças só acontecem porque nós atores estamos presentes. Então só aí tem uma limitação física, de tempo e espaço, que é perturbadora. (...) E, além disso, estamos velhos, estamos ficando velhos, já não aguentamos mais tanta correria. (...) E daqui a dez anos? Já estamos cansados de viajar, como é que a gente vai fazer? (E7).

Outro caso que se destacou também se refere à questão da sucessão. A entrevistada, aos 71 anos, busca uma pessoa que possa dar continuidade à sua empresa com a identidade cultural que ela deu à empresa. Solteira e sem filhos, a empreendedora não tem um sucessor natural que possa assumir o controle da empresa. Ela relata que pensa nisso diariamente e que acredita que a única solução é vender a empresa quando não se sentir mais em condições de tocar o negócio. Esse elemento parece ser uma grande preocupação dos empreendedores pesquisados, já que aparece em outros dois relatos, em que os empreendedores explicitam o desejo de que a empresa se torne independente deles, de forma que ela possa ter continuidade mesmo na falta de algum deles. Um dos entrevistados relatou que o seu mercado está saindo de uma fase de estagnação e entrando em uma fase de declínio, então, quando ele pensa no futuro da empresa, ele sente uma grande preocupação em transformar o portfólio de serviços da empresa para garantir a sua sobrevivência.

No que se refere às competências estratégicas, podem-se observar ainda maiores as diferenças entre empreendedores culturais e tecnológicos. Em relação à concorrência, enquanto, nas empresas culturais, os entrevistados demonstram não se preocupar com ela, os empreendedores tecnológicos parecem estar mais atentos não só à concorrência, mas também em relação ao seu mercado. Esse fato é plenamente explicável, pois o segmento de tecnologia e inovação é uma área altamente competitiva do mercado, exigindo que as empresas se mantenham em alerta e busquem estar sempre na vanguarda.

Quanto ao risco, os empreendedores culturais relataram não utilizar nenhum tipo de ferramenta para medir ou tentar quantificar o risco de um novo empreendimento. Já os empreendedores tecnológicos pesquisados buscam identificar e quantificar esses riscos com vistas a reduzi-los e tornar o empreendimento viável. Aparentemente, os empreendedores tecnológicos têm maior tolerância ao risco e o veem como uma questão inerente à atividade empreendedora, como um desafio. Os relatos referentes ao futuro das empresas sinalizam o quanto as empresas representam para seus empreendedores, entretanto, ao mesmo tempo em que são seu espaço de realização profissional, também podem trazer angústias, ansiedades e frustrações, conforme apresentado nas entrevistas.

### Competências Conceituais

As competências conceituais são refletidas nas ações do empreendedor, como, por exemplo, sua capacidade de análise, avaliação e tomada de decisões e, inclusive, sua capacidade de criatividade e inovação (MAN; LAU, 2000).

Em relação às competências conceituais, no que tange ao acompanhamento de metas e resultados das empresas, os entrevistados relataram realizar esse acompanhamento semanalmente ou mensalmente. Alguns citaram a importância de acompanhar não somente os resultados quantificados da empresa, mas também a opinião dos consumidores sobre os seus produtos e serviços. Para isso, relataram acompanhar esse processo, por meio de redes sociais e até mesmo do retorno dos clientes na percepção de seus funcionários que lidam diretamente com o público. Da mesma forma, todos eles realizam o planejamento da empresa utilizando orçamentos semestrais ou anuais para controlar gastos e investimentos da empresa. Esse acompanhamento também permite checar os resultados da empresa nesse período de tempo, inclusive validando ou não suas previsões.

Sobre a busca por inovações e melhorias para os produtos ou serviços da empresa, os empreendedores entrevistados citaram: muita leitura técnica da área, conversas com outros profissionais da área, pesquisa de novas técnicas e novas tendências, e pesquisas com os clientes e funcionários. Para a obtenção de informações do mercado, os entrevistados relataram buscá-las por meio de leitura de materiais da área, de estatísticas feitas pelo poder público, através da mídia, participação em eventos e novamente através de pesquisas com os clientes e funcionários da empresa.

Quanto à tomada de decisões em situações desafiadoras, oito dos empreendedores entrevistados relataram tomar decisões frequentemente baseados em sua intuição, experiência e em seu conhecimento do mercado em razão de, na maior parte das vezes, ser necessário dar uma resposta rápida a uma demanda, ou fazer uma mudança rápida em função do mercado. Aparentemente, os empreendedores pesquisados não parecem se incomodar com isso, eles confiam em sua experiência e em seu conhecimento para guiar suas decisões. Apenas dois deles afirmaram que as decisões mais importantes, que envolvam riscos para a empresa, são tomadas em conjunto com os demais sócios.

Nas competências conceituais, os empreendedores pesquisados de ambos os segmentos apresentaram relatos muito aproximados em todos os itens contemplados nas entrevistas. Destacam-se nos relatos a tomada de decisões baseada na intuição, em que eles se justificam em razão do pouco tempo que possuem para dar uma resposta ao mercado e até mesmo para se antecipar a uma mudança desse mercado.

### Competências de Organização

As competências de organização se referem à alocação de talentos e recursos de forma eficiente e sistemática (MAN; LAU, 2000).

Quando questionados sobre seu envolvimento com a rotina da empresa, todos os empreendedores entrevistados relataram ter um perfil de delegar responsabilidades e cobrar os resultados. Quatro dos entrevistados assumiram não conseguir delegar algumas tarefas, envolvendo-se em algumas atividades rotineiras, de um modo geral para controle. Os demais

citaram que tentam se ater apenas às atividades de planejamento e tomada de decisões. Uma das empreendedoras assume ser centralizadora e acredita que essa característica é positiva tanto para ela, quanto para a organização.

Sobre a avaliação de desempenho dos funcionários, os entrevistados ressaltaram que preferem realizar um *feedback* geral do desempenho da equipe durante as reuniões e somente quando há necessidade, fazem isso separadamente em reuniões com cada um dos funcionários.

Assim como nas competências conceituais, nas competências de organização dos empreendedores pesquisados de ambos os segmentos, os resultados se apresentam muito aproximados. Mesmo porque essas competências estão relacionadas a atividades e atitudes mais rotineiras e comuns entre as empresas, independentemente do segmento do mercado a ser analisado.

### Competências de Apoio

As competências de apoio, segundo Man e Lau (2000), são: aprender, adaptar, gerenciar o tempo, avaliar, equilibrar a vida, gerenciar preocupações e ter ética. Como já foram tratados os itens adaptação e avaliação, serão tratadas a seguir apenas as competências de apoio restantes.

Em relação ao aprendizado e ao desenvolvimento das competências empreendedoras na percepção dos pesquisados, as formas mais citadas foram por meio do estudo, da leitura, da observação, da busca por capacitação constante, e por meio das conversas com outros profissionais da área. Algumas das formas de desenvolvimento de competências citadas pelos entrevistados estão ligadas à aprendizagem, outras formas citadas estão relacionadas à prática das atividades do empreendedor. Além disso, alguns dos entrevistados mencionaram que é preciso identificar os pontos a serem melhorados e as competências a serem desenvolvidas para trabalhar neles.

Em relação ao equilíbrio da qualidade de vida, oito dos empreendedores pesquisados desempenham outras atividades profissionais além da empresa. As atividades são relacionadas à docência, participação em outras empresas e direção de peças e filmes para outros grupos. Os empreendedores afirmam dar conta de todas as suas tarefas com certa normalidade, porém três deles afirmam que esta é a parte mais difícil do seu dia a dia, lidar com muitas demandas ao mesmo tempo.

Quanto ao estresse do trabalho, os empreendedores entrevistados desenvolveram várias formas de lidar com ele por meio da prática de atividades físicas e lúdicas, e até mesmo se afastando por uns momentos da empresa para poder refletir e retornar mais tranquilos. De um modo geral, eles afirmam lidar bem com o estresse dessa maneira. Sobre a qualidade de vida em suas percepções, os entrevistados alegaram considerá-la importante, apesar de assumirem deixá-la de lado às vezes em função das demandas de suas empresas.

Em relação à ética nas empresas, a opinião unânime dos entrevistados é a de que a ética é essencial em todas as relações humanas, não só nas organizações. Eles consideram que é um

valor que anda em baixa na sociedade atual e que há uma enorme carência pelo comportamento ético em todas as dimensões das relações humanas.

### **Considerações Finais**

Este estudo teve por objetivo analisar as competências de empreendedores culturais e tecnológicos em Belo Horizonte. A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com um empreendedor de cada empresa, sendo elas, cinco do segmento cultural e cinco do segmento tecnológico, localizadas em Belo Horizonte.

A análise das percepções dos entrevistados em relação às competências elencadas por Man e Lau (2000) apontou que os empreendedores pesquisados possuem, em maior ou menor grau, todas as competências elencadas pelo modelo. Os resultados apontam, por meio dos relatos dos entrevistados, que é requerido dos empreendedores culturais saber lidar com as dificuldades de viabilização financeira de seus empreendimentos, seja por meio da Lei de Incentivo à Cultura, seja por meio da consecução dos patrocínios. Tais dificuldades exigem do empreendedor lidar com a confecção de projetos para a obtenção desses recursos, ter a capacidade de gestão de recursos para lidar com as verbas concedidas e ainda a capacidade de alcançar os resultados projetados.

Desse modo, é necessário considerar que a natureza da atividade e da dinâmica desses empreendimentos se difere dos empreendimentos tradicionais, fazendo-se imprescindível e urgente criar políticas que promovam o seu desenvolvimento. Para isso, é necessário instituir novas formas de financiamento adaptadas à realidade desses empreendimentos, levando em consideração a dificuldade que eles possuem de oferecer garantias e de se adequar aos prazos e às carências exigidas pelas instituições credoras.

Dos empreendedores tecnológicos pesquisados, além das competências contempladas pelo modelo de Man e Lau (2000), é requerida também a capacidade de lidar com problemas relacionados à falta de adequação da legislação e da questão tributária às suas atividades. Uma vez que a lei não prevê algumas dessas atividades, os empreendedores precisam enfrentar várias situações para permanecer em suas atividades até que a lei as contemple. Além disso, é necessário estar ainda mais atento ao ambiente e às ameaças externas ao se empreender em um segmento altamente dinâmico e competitivo como o tecnológico.

Apesar de esta questão estar prevista no Plano da Secretaria da Economia Criativa, como o seu quinto desafio para o desenvolvimento das empresas nesse setor, é necessário adaptar a legislação em termos tributários, previdenciários, trabalhistas e de propriedade intelectual de uma forma mais ágil, para que as empresas possam dar continuidade às suas atividades de acordo com a legislação.

Os investimentos nestes segmentos se mostram necessários por terem funções específicas na sociedade. O segmento cultural apresenta grande impacto social para o país. Principalmente pelo fato de o Brasil se tratar de um país em desenvolvimento, que portanto, deve primar pelos investimentos em educação e na cultura, promovendo assim, mais que o desenvolvimento de sua população, mas o cumprimento de um direito constitucional assegurado ao povo. Quanto ao segmento tecnológico, é por meio do desenvolvimento da

tecnologia e da inovação que um país se mantém competitivo em um cenário mundial. É preciso investir no fortalecimento deste segmento no país de forma a aumentar sua expressão como uma nação geradora de inovações tecnológicas e de riquezas por meio destas.

É necessário que o empreendedor desenvolva competências que o possibilitem lidar com estas atividades com eficiência. Não basta, porém, ao empreendedor destes segmentos, possuir as competências artísticas, culturais, criativas e inovadoras para o desenvolvimento da organização, fazendo-se essencial a criação de programas que tornem possível a formação e desenvolvimento de suas competências com o intuito de fortalecer os empreendimentos já constituídos e ainda, oferecer base para a criação de novos empreendimentos. Considera-se ainda que estas ações, tanto em termos de políticas para a viabilização financeira das empresas nesses segmentos, quanto para a superação das barreiras legais, motivassem a formalização de empreendimentos que atuam informalmente, fazendo com que estes segmentos possam avançar economicamente inclusive em termos tributários para o país.

Espera-se que este estudo possa contribuir para o âmbito social, fornecendo informações com relação às especificidades destes empreendimentos, para o estabelecimento de políticas públicas que possibilitem o desenvolvimento de empresas no setor da economia criativa conforme o primeiro desafio proposto no Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011), relativo ao levantamento de informações e dados do setor.

Apesar de não contemplar as competências específicas requeridas dos empreendedores culturais e tecnológicos, o modelo de competências empreendedoras proposto por Man e Lau (2000) se mostra adequado para analisar as competências empreendedoras, desde que sejam consideradas as especificidades do segmento pesquisado. Os segmentos cultural e tecnológico fazem parte de um setor não tradicional da economia, ainda pouco explorado pela literatura na área e que estão em uma outra contextualização diferente daquela em que estão as empresas dos setores mais tradicionais.

Como limitação nesta pesquisa, pode-se considerar o fato de dois dos entrevistados do segmento cultural não terem sido os empreendedores fundadores das empresas, mas sim pessoas que as assumiram após sua abertura. Ainda assim, ambos se mostraram com atitudes, posturas e competências empreendedoras em seus segmentos de atuação.

Sugere-se, para estudos futuros, a realização de estudos comparativos nessa temática que compreendesse empresas de segmentos tradicionais e não tradicionais da economia. Acredita-se que a continuidade das pesquisas nestes temas possa contribuir em muito para o crescimento das empresas por meio do desenvolvimento das competências de seus empreendedores. Espera-se que este estudo possa além de contribuir com o desenvolvimento da temática, possa estimular novas pesquisas na área considerando sua importância para o campo de estudos da Administração.

## Referências

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 223p.
- BERNARDI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003. 314 p.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores**. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRASIL. Lei nº 12. 343 de 23 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2011/05/Lei12.343-PNC-Publica1.pdf>>. Acesso em: 02, set. 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248p.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 299 p.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências Empreendedoras: um Estudo Historiográfico no Setor Hoteleiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Brasília. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.1 CD-ROM.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. p.05-28, 1999.. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=102](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=102)>. Acesso em: 2 set. 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRANCO, M. L. P.B. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Brasília: Liber Livros, 2008. 79 p.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.
- GRECO, S. M. S. S. *et al.* **GEM - Empreendedorismo no Brasil: 2010**. Curitiba: IBQP, 2010. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/livro\\_gem\\_2010.pdf](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/livro_gem_2010.pdf)>. Acesso em 09 dez. 2011.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KELLEY, D. J.; SINGER, S.; HERRINGTON, M. **Global Entrepreneurship Monitor 2012 – 2011 Global Report**. Massachusetts: Babson College, 2012. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2409>>. Acesso em 15 maio, 2012.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 278p.
- MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília: ANPAD, 2005.1 CD-ROM.
- MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, Singapore, v.8, n.3, p.235-254, Sept. 2000.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. 582p.



- MELLO, S. C. B.; FONSECA, F. R. B.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências empreendedoras do dirigente de empresa de base tecnológica. **RAM: revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 50-76, jul./set. 2007.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **PLANO DA SECRETARIA DA ECONOMIA CRIATIVA**: políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014. Brasília: Ministério da Cultura, 2011. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2011/09/Plano-da-Secretaria-da-Economia-Criativa.pdf>> Acesso em 15 maio, 2012.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; et al. A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.34-54.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. 512p.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. 169 p.
- SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, Bradford, v. 13, n. 4, 1994.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAMPIER, M. A. **Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora**: estudo de casos de MPE's do setor educacional. 2010. 297 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.
- ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 564-585, jul. 2011. Número especial, 1.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 197p.