

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação
Mestrado em Administração

**EMPREENDEDORES DE EMPRESAS CULTURAIS E
TECNOLÓGICAS EM BELO HORIZONTE: um estudo sobre
competências empreendedoras e modelos mentais**

Anna Gabriela Miranda de Oliveira

Belo Horizonte
2013

Anna Gabriela Miranda de Oliveira

**EMPREENDEDORES DE EMPRESAS CULTURAIS E
TECNOLÓGICAS EM BELO HORIZONTE: um estudo sobre
competências empreendedoras e modelos mentais**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2013

*Dedico este trabalho a Deus,
“porque Dele e por Ele,
e para Ele são todas as coisas;
glória, pois, a Ele eternamente.
Amém.” (Romanos 11:36)*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pois sem Ele nada se fez, e com Ele tudo se torna possível. [Obrigada pela minha segunda chance!]

Agradeço à minha mãe, por ter estado ao meu lado por toda a minha vida, por ser o meu anjo, minha amiga e o meu porto seguro. Essa vitória também é sua, mãe!

Ao meu pai, por ser meu amigo, por acreditar no meu sonho, por me estimular a seguir em frente, por tudo o que me ensinou e pelo seu carinho.

Aos meus irmãos, Luciana, Guido, Ramon e Ana Cristina, por terem sua participação nessa empreitada. Aos meus sobrinhos, Pedro, Sophia e Ana Flávia, por iluminar a minha vida e enchê-la de alegria.

À minha avó Teresa, com sua doçura, força e vitalidade, é um exemplo a ser observado. À memória do meu querido avô Domingos, que sempre acreditou em mim e que me ensinou a fazer dos meus sonhos um motivo para lutar e triunfar. À memória da minha avó Eugênia, que com seu amor, embalou as lembranças mais ternas da minha infância.

À Prof^a Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, minha orientadora, pelos ensinamentos preciosos, pelo direcionamento, pelo carinho e por ter me proporcionado um crescimento intelectual e pessoal durante esta caminhada.

Agradeço aos empreendedores pesquisados, a esses homens e mulheres fantásticos que abriram as portas de suas empresas para este trabalho. Abriram as portas, se abriram, abriram o jogo, abriram o verbo, abriram o coração. Conhecer essas pessoas e suas histórias fez toda a diferença na minha vida. Obrigada pela oportunidade.

Aos meus amigos: à Isabel e Lourdinha, pelo companheirismo, pelas discussões teóricas e metodológicas, por compartilharmos as nossas dúvidas, angústias, e nos deliciarmos juntas com os resultados das pesquisas de cada uma. À Cida, minha fiel amiga, pela força de sempre. Ao Wesley, por sua presença e ajuda constante. Ao Ricardo, pela força e por ter sempre me segurado de pé quando eu parecia desabar.

À Dra. Liege Ribeiro Lyra que, com sua paciência e carinho, tem me acompanhado nesses últimos anos, sem sua ajuda, o caminho teria sido muito mais difícil.

Aos professores do mestrado, por terem participado ativamente da minha busca pelo conhecimento, alimentando as minhas inquietações. À Prof^a Ana Lúcia Magri Lopes, por sua amizade e por compartilhar comigo seus conhecimentos. Aos professores participantes do Projeto PRÓ-ADM, obrigada pela oportunidade de conviver – mesmo que distante! – com vocês.

À Mariana, Giovanna, Raquel, Andréia, Michelle, Leandro, Élisson e Léo, pelo tempo que estivemos juntos no Núcleo de Apoio à Pesquisa.

À Wânia, Beatriz, Míriam e Ângela, por sua paciência e carinho comigo. A toda a comunidade acadêmica, professores, funcionários e alunos, os meus sinceros agradecimentos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que me concedeu uma bolsa através do Projeto PRÓ-ADM, possibilitando a realização do meu curso de mestrado.

*Porquanto a sabedoria entrará no teu coração, e o conhecimento será agradável à tua alma. O bom ciso te guardará, e a inteligência te conservará...
(Provérbios da Sabedoria, 2:10-11)*

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar a formação e desenvolvimento de competências de empreendedores de empresas culturais e tecnológicas localizadas em Belo Horizonte e identificar elementos comuns em seus modelos mentais na perspectiva do empreendedor. O referencial teórico foi construído a partir de dois eixos teóricos: o primeiro, empreendedorismo, traz à discussão o tema, as características do empreendedor e os seus modelos mentais. O eixo das competências apresenta suas principais teorias, as competências empreendedoras e o modelo de pesquisa de Man e Lau (2000), adotado neste trabalho. A pesquisa, de abordagem qualitativa, consiste em um estudo de casos múltiplos, realizado por meio de dez entrevistas semiestruturadas com empreendedores de cinco empresas culturais e cinco tecnológicas localizadas em Belo Horizonte. As empresas foram selecionadas por acessibilidade. A análise das percepções dos entrevistados em relação às competências do modelo de Man e Lau (2000) apontou que os empreendedores pesquisados possuem, em maior ou menor grau, todas as competências elencadas pelo modelo. As competências buscar desafios, saber ter postura, capacidade de inovação e compromisso destacaram-se por terem sido citadas pelos entrevistados dos dois segmentos, reforçando sua importância na percepção dos mesmos. Em relação ao desenvolvimento das competências empreendedoras, as formas mais citadas pelos entrevistados foram por meio do estudo, da leitura, da busca por capacitação constante e de conversas com outros profissionais da área. Isso demonstra que, para eles, além do aprendizado formal, o aprendizado prático constitui em uma ferramenta mais factível, tanto em razão de não disporem de muito tempo para se dedicar a isso, quanto por ocorrer no exercício das suas atividades como empresários. 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, para o desenvolvimento no âmbito social, fornecendo informações para o estabelecimento de políticas públicas que possibilitem o desenvolvimento de empresas no setor pesquisado.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Competências empreendedoras. Modelos Mentais.

ABSTRACT

This study aims to analyze the creation and development of entrepreneurial skills of cultural and technological companies located in Belo Horizonte, and identify common elements in their mental models. The theoretical framework was constructed from two themes: the first, entrepreneurship, brings to the discussion topic, the characteristics of the entrepreneur and their mental models. The axis of powers has its main theories, skills and entrepreneurial research model of Man and Lau (2000), adopted in this work. A qualitative study, consisting of a multiple case study conducted through semi-structured interviews with ten entrepreneurs from five companies and five cultural technological located in Belo Horizonte. These companies were selected for accessibility. The analysis of respondents' perceptions regarding the competence model of Lau Man (2000) pointed out that entrepreneurs surveyed have a greater or lesser degree, of the skills listed by the model. The powers who seek challenge and demonstrate attitude, innovation, and commitment, stood out because they were cited by respondents of the two segments - reinforcing its importance in the perception thereof. Regarding the development of entrepreneurial competencies, forms most frequently cited by interviewees were through study, reading, search for training and constant conversations with other professionals. This demonstrates that, for them, in addition to formal learning, practical learning is a tool more viable, both because they do not have much time to devote to this, for occurs in the course of their activities as businessmen. Different skills are required of entrepreneurs from non-traditional sectors of the economy, such as the ability to obtain and manage public resources and capacity to deal with the lack of preparation on the part of the legislation in relation to the activities of the sector. This study aims to contribute, social study and analysis, to provide information for the development of public policies that enable the development of companies in the sector studied.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial competencies. Mental Models.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Modelo Teórico de Man e Lau (2000).....	47
FIGURA 2 – A cadeia produtiva da indústria criativa.....	51
FIGURA 3 – A Economia Criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos.....	52
QUADRO 1 – Características do Empreendedor segundo McClelland e Burham (1987).....	26
QUADRO 2. Áreas de competências e seu foco comportamental.....	44
QUADRO 3 – Elementos Cognitivos.....	117
QUADRO 4 – Elementos Simbólicos.....	118
QUADRO 5 – Elementos Emocionais.....	119
QUADRO 6 – Elementos Funcionais.....	120
QUADRO 7 – Elementos Simbólicos – Representação mental da empresa.....	121

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor.....	24
TABELA 2 – Eventos que possam ter estimulado o empreendedorismo.....	78
TABELA 3 – Fatores considerados decisivos para a criação das empresas.....	80
TABELA 4 – Motivos relatados para a opção pelo segmento.....	82
TABELA 5 – Competências necessárias ao empreendedor na percepção dos empreendedores pesquisados.....	83
TABELA 6 – Características pessoais importantes na gestão da empresa na percepção dos empreendedores pesquisados.....	85
TABELA 7 – Conhecimentos e habilidades necessários na percepção dos empreendedores pesquisados.....	86
TABELA 8 – Como os entrevistados desenvolvem suas competências.....	87

LISTA DE SIGLAS

Asprom – Associação Profissionalizante do Menor
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCE - Características Comportamentais do Empreendedor
CLT - (Consolidação das Leis do Trabalho
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa do estado de Minas Gerais
FIEMG - Federação das Indústrias de Minas Gerais
FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FIT - Festival Internacional de Teatro de Palco e Rua
GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*
ONU - Organização das Nações Unidas
PIB - Produto Interno Bruto do País
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEC - Secretaria de Economia Criativa
TI - Tecnologia de Informação
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização	14
1.2 Objetivos da pesquisa	16
1.3 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Empreendedorismo.....	22
2.2 Características do empreendedor	25
2.3 Modelos mentais de empreendedores	29
2.4 Competências.....	37
2.5 Competências de empreendedores.....	41
2.6 Modelo de pesquisa de Man e Lau	43
3 A ECONOMIA CRIATIVA NO BRASIL	50
4 METODOLOGIA	54
4.1 Tipo de pesquisa, quanto à abordagem.....	54
4.2 Tipo de pesquisa, quanto aos fins.....	54
4.3 Tipo de pesquisa, quanto aos meios.....	55
4.4 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	56
4.5 Técnicas de coleta de dados.....	56
4.6 Técnicas de análise de dados	57
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
5.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas.....	59
5.1.1 As Empresas Culturais	59
5.1.2 As Empresas Tecnológicas.....	65
5.2 Trajetórias Profissionais dos Empreendedores Pesquisados	70
5.3 Criação e Manutenção dos Empreendimentos Pesquisados.....	77
5.4 Competências Empreendedoras: a visão dos pesquisados	83
5.4.1 Competências necessárias ao segmento	83
5.4.2 O desenvolvimento das competências dos empreendedores	87
5.4.3 As competências empreendedoras de Man e Lau (2000)	89
5.5 Modelos Mentais: elementos comuns.....	116
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICE.....	135

1 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).

Schumpeter (1988) acreditava que o empreendedor não é apenas quem cria um novo negócio, mas também aquele que tem a capacidade de inovar em empresas já constituídas. O autor define o empreendedor como o indivíduo que modifica a ordem econômica existente por meio da introdução de novos produtos e serviços, pela inovação nas organizações ou pela exploração de recursos e materiais antes não explorados.

Confirmando essa ideia, Drucker (1986, p. 25)¹ afirma que a inovação é “um instrumento específico dos empreendedores”, por meio do qual eles identificam a mudança como uma oportunidade para novos negócios, produtos ou serviços. Para o autor, os empreendedores precisam buscar as fontes de inovação, as mudanças e os sintomas “que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito”.

Para Bernardi (2003, p. 63), a ideia de um empreendimento pode surgir a partir “da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo”. O autor cita que a definição do empreendimento acontece com base nas oportunidades ou necessidades detectadas no mercado, sendo elas demandas prováveis atuais ou futuras que ainda não foram atendidas.

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. Sobre os dados referentes às percepções em relação à atividade empreendedora, o relatório aponta

¹ Apesar de a obra de Schumpeter consultada e aqui referenciada com data de 1988, trata-se da terceira edição publicada no Brasil, traduzida da obra original editada em 1964, na Alemanha, enquanto a obra de Drucker foi publicada em 1986 no país.

que 43,1% dos respondentes empreendedores percebem as oportunidades, 52,8% percebem suas capacidades e 28,2% de respondentes não empreendedores possuem intenção de empreender.

Para Mello, Fonseca e Paiva Júnior (2007, p. 52), 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”.

Assim, Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008) afirmam que os empreendedores precisam contar com ampla variedade de habilidades, envolvendo um conjunto de competências que permitem aos indivíduos interagirem uns com os outros. Desse modo, desenvolver competências possibilita ao indivíduo conduzir a gestão de seu empreendimento de forma mais eficiente e eficaz.

Com base nos conceitos e estudos sobre o empreendedorismo e as competências, este estudo apresenta sua problematização fundamentada nas inquietações quanto aos temas da formação e desenvolvimento de competências empreendedoras e os elementos comuns entre os modelos mentais de empreendedores de empresas culturais e tecnológicas, compreendidas no setor da economia criativa, como apresentado a seguir.

1.1 Problematização

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 da Secretaria da Economia Criativa em 2011, vinculada ao Ministério da Cultura, com o objetivo de “liderar a formulação, implementação e monitoramento de políticas públicas para um novo desenvolvimento fundado na

inclusão social, na sustentabilidade, na inovação e especialmente, na diversidade cultural brasileira” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p.7).

Essa preocupação por parte do Governo também está refletida no Plano 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).

O Plano da Secretaria da Economia Criativa apresenta cinco desafios fundamentais para o desenvolvimento de políticas públicas efetivas para esse setor. O primeiro desafio enfrentado diz respeito ao levantamento de informações e dados relativos às empresas do setor. Segundo o documento, os dados existentes são insuficientes e não permitem uma compreensão ampla de suas características e potencialidades. Além disso, a maioria dos estudos partem unicamente de dados secundários e, de acordo com o documento, nem sempre refletem a realidade.

Apesar da existência de alguns indicadores, a ausência de pesquisas que contemplem de modo amplo os diversos setores desta economia impede que haja o conhecimento e o reconhecimento de vocações e oportunidades a serem reforçadas e estimuladas por meio de políticas públicas consistentes (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p.35).

O segundo desafio 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:

A construção de competências vai muito além da construção e difusão de conteúdos de natureza técnica, mas envolve um olhar múltiplo e transdisciplinar que integra sensibilidade e técnica, atitudes e posturas empreendedoras, habilidades sociais e de comunicação, compreensão de dinâmicas sócio-culturais e de mercado, análise política e capacidade de articulação (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p.35).

O quarto desafio está pautado na questão da infraestrutura de criação, distribuição/circulação e consumo/fruição 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 se propôs a responder à seguinte pergunta norteadora: como se formam e se desenvolvem as competências de empreendedores de empresas culturais e tecnológicas e quais os elementos comuns podem ser encontrados em seus modelos mentais?

Para respondê-la, estabeleceram-se os objetivos geral e específicos desta pesquisa, como apresentado a seguir.

1.2 Objetivos da pesquisa

Este estudo teve por objetivo geral analisar a formação e desenvolvimento de competências de empreendedores de empresas culturais e tecnológicas localizadas em Belo Horizonte e identificar elementos comuns em seus modelos mentais na perspectiva do empreendedor.

Para atingi-lo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar, nas trajetórias pessoais e profissionais dos empreendedores pesquisados, os fatores que estimularam o empreendedorismo;
- b) Identificar as características consideradas decisivas para a criação e manutenção de seus empreendimentos;

- c) Analisar, de acordo com a visão dos empreendedores pesquisados, quais as competências necessárias para o empreendedorismo no seu segmento de atuação;
- d) Analisar, de acordo com a visão dos empreendedores pesquisados, como são desenvolvidas as competências empreendedoras;
- e) Identificar e comparar os elementos de modelos mentais comuns entre os empreendedores pesquisados.

Para a realização da pesquisa, foram selecionadas, por critério de acessibilidade, cinco empresas de cada segmento, cultural e tecnológico, sendo elas:

Empresas Culturais:

- Casa dos Quadrinhos;
- Cinema Belas Artes;
- Editora Mazza;
- Grupo Galpão;
- Grupo Giramundo.

Empresas Tecnológicas:

- Ecovec;
- FJ Tecnologia;
- Neocontrol;
- NetSol;
- Waycarbon.

1.3 Justificativa

Este estudo consiste em um dos produtos do projeto de pesquisa de uma Rede de Instituições estabelecida a partir do Edital PRÓ-ADMINISTRAÇÃO Nº 09/2008, financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

(CAPES), com a aprovação do projeto “Novas tecnologias e sua aplicação na integração e melhoria do ensino de graduação e pós-graduação *stricto sensu*: novos patamares para instituições em rede”.

O objetivo central do projeto é integrar e melhorar a qualidade do ensino de graduação e pós-graduação das instituições participantes da rede formada pela Universidade Federal de Lavras, Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade Novos Horizontes e Universidade Federal de Goiás, com o apoio das novas tecnologias de informação e comunicação.

Para atingir o objetivo proposto no Projeto PRÓ-ADMINISTRAÇÃO, foram selecionadas as seguintes áreas temáticas: formação de professores na pós-graduação e estratégias de educação continuada; construção e testagem de modelos de ensino de cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado utilizando recursos de pedagogias virtuais e tecnologias de informação e comunicação no ensino presencial e à distância; estudos configuracionais sobre alunos, professores e comunidades de aprendizagem em Administração e Gestão; e formação para empreendedorismo, inovação tecnológica e inovação social - com destaque para experiências de aplicação com Empresas Juniores, atividades em comunidades e Residência Social.

Esta pesquisa faz parte da quarta área temática, formação para empreendedorismo, que prevê o desenvolvimento de uma pesquisa sobre as competências de empreendedores em segmentos distintos. Os resultados obtidos podem contribuir para a formação de Administradores conectados com a realidade e com a visão de novos segmentos da economia a serem mais bem explorados.

Além disso, este estudo ambicionou contribuir para o ensino do empreendedorismo em setores não convencionais da economia, que ainda são pouco explorados pela literatura da área, fornecendo conhecimento a respeito, para o desenvolvimento desses temas nos cursos de graduação em Administração.

A escolha do tema também se baseou na preocupação com a criação de empreendimentos com maiores possibilidades de sucesso, reduzindo as taxas de

mortalidade das empresas brasileiras. Considera-se que a formação e o desenvolvimento de competências no empreendedor pode ser um fator contributivo para o sucesso de seus empreendimentos.

Este estudo também se justifica pela importância da continuidade de pesquisas que discutam o tema das competências de empreendedores de segmentos distintos como recomendado por Zampier e Takahashi (2011).

Por fim, a justificativa social está ancorada na importância do empreendedorismo como fator propulsor do desenvolvimento econômico e gerador de renda na sociedade. Além disso, busca-se contribuir para a compreensão do fenômeno do empreendedorismo em empresas do setor da economia criativa e sua dinâmica, com o intuito de auxiliar na criação de políticas públicas que tornem os empreendimentos desse setor mais sustentáveis e com maiores possibilidades de crescimento, conforme previsto no Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011).

Nesse sentido, torna-se importante desenvolver estudos que identifiquem as competências dos empreendedores e como elas se desenvolvem no indivíduo empreendedor, preferencialmente em setores da economia pouco explorados por pesquisas acadêmicas. De acordo com matéria veiculada no Portal do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - (2012), a produção de dados e informações sobre a economia criativa ainda é escassa. Para suprir essa deficiência, o Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011) prevê o desenvolvimento de pesquisas que apresentem esses dados.

Com este trabalho, buscou-se contribuir para a compreensão desse novo setor focando em dois de seus segmentos: as empresas culturais e as tecnológicas. Por meio dele, almeja-se, ainda, que os conhecimentos aqui apresentados colaborem para a criação de métodos que auxiliem na educação para as competências criativas e empreendedoras.

Além desta introdução, esta dissertação está dividida em mais seis capítulos: o referencial teórico, no qual se encontra uma revisão dos principais conceitos relacionados ao tema deste trabalho; a contextualização do setor pesquisado; a

metodologia, em que está explicitado como este estudo foi conduzido; a apresentação e discussão dos resultados; e as considerações finais, seguidas das referências, dos apêndices e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo está ancorado em dois eixos teóricos: empreendedorismo e competências. Para a compreensão do fenômeno do empreendedorismo, foram traçadas considerações teóricas sobre as suas dimensões conceituais e o desenvolvimento da teoria, as características do empreendedor, o empreendedorismo e a inovação, e os modelos mentais de empreendedores. No eixo sobre as competências, primeiramente, é feita uma discussão sobre alguns dos principais conceitos e abordagens relevantes sobre o tema. Em segundo lugar, são enfocadas as competências específicas dos empreendedores, com o intuito de enfatizar a relação entre essas competências e as características empreendedoras. Posteriormente, apresenta-se o modelo de estudo de competências de Man e Lau (2000), adotado nesta pesquisa.

De acordo com Mello, Leão e Paiva Júnior (2006, p. 48), na denominada “era do conhecimento”, a sociedade demanda por um “indivíduo universalmente instruído”, com a capacidade de absorver conhecimento e a “sabedoria herdadas da tradição humana, em paralelo com a ciência do presente e a moldagem do futuro”.

De Toni *et al.* (2008) destacam a interferência dos modelos mentais dos empreendedores como propulsores do desempenho das organizações, partindo do pressuposto de que o empreendedor, principalmente de micros, pequenas e médias empresas, é a base central desse melhor desempenho. Esses autores consideram que ter essa postura empreendedora é fundamental para a aquisição de competências e para a obtenção de uma possível vantagem competitiva.

Os autores defendem que, assim como os modelos mentais, as competências dos empreendedores podem ser um forte mecanismo para a geração de um melhor desempenho organizacional. Para esses autores, os modelos mentais também podem limitar ou restringir esse desempenho, principalmente quando são inflexíveis e resistentes às mudanças. Em suas palavras:

compreender a mentalidade dos empreendedores ou dirigentes é entrar em um mundo “oculto”, pouco explorado e de difícil acesso, pois nem sempre é

possível acessar, de maneira confiável e precisa, o que realmente existe na mente das pessoas (DE TONI *et al.*, 2008, p. 2).

Bressan, Sugahara e Georges (2011) argumentam que, diante de alternativas estratégicas para o empreendimento, a escolha do empreendedor é guiada pelo seu modelo mental ou estilo cognitivo que o conduz a eleger determinada alternativa por estar mais alinhada com seu modelo em lugar de outra. Tais escolhas direcionadas poderiam se constituir em uma das alternativas para explicar por que diferentes empreendedores operando em um mesmo setor e enfrentando um mesmo ambiente de negócios fazem escolhas diferentes para atingir seus objetivos.

Nesse sentido, compreender a relação entre as 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, p. 2), ao afirmarem que os empreendedores são comumente identificados a partir das características de inovação, reconhecimento de oportunidades, dentre outros aspectos, e, “para compreender o empreendedorismo nesta acepção, é importante entender como os empreendedores desenvolvem suas competências”.

2.1 Empreendedorismo

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 crescimento econômico ao comportamento do empreendedor, principalmente ao empreendedorismo inovador, que, segundo o

próprio Schumpeter (1988), é um agente propulsor do desenvolvimento econômico-social de uma nação:

No peito de quem deseja fazer algo novo, as forças do hábito se levantam e testemunham contra o projeto em embrião. É, portanto, necessário uma força de vontade nova e de outra espécie para arrancar, dentre o trabalho e a lida com as ocupações diárias, oportunidade e tempo para conceber e elaborar a combinação nova e resolver olhá-la como uma possibilidade real e não meramente como um sonho. Essa liberdade mental pressupõe um grande excedente de força sobre a demanda cotidiana e é algo peculiar e raro por natureza (SCHUMPETER, 1988, p. 61).

Schumpeter (1961, p. 105) afirma a importância do empreendedorismo para o sistema capitalista, ao considerar tal sistema 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.

O impulso fundamental que propõe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista. [...] A abertura de novos mercados, estrangeiros ou domésticos, e a organização da produção, da oficina do artesão a firmas [...] servem de exemplo do mesmo processo de mutação industrial que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo (SCHUMPETER, 1961, p. 105-106).

O termo empreendedorismo deriva da palavra francesa *entrepreneur*, que, traduzida literalmente, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”, ou mesmo, segundo Sarkar (2007, p. 42), pode assumir o significado de “estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor”.

Para Hisrich e Peters (2004), o conceito de empreendedorismo tem sido refinado no último século, por meio da exploração do tema sob uma perspectiva do empreendedor, administrativa e pessoal. Esses autores construíram um resgate do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e o apresentaram por meio de uma tabela contendo os principais marcos desse processo, os autores e suas definições para o fenômeno. Os dados da tabela estão de acordo com Filion (1999), ao apontar Schumpeter como o primeiro autor a relacionar o empreendedorismo à

inovação e ao crescimento econômico. A tabela foi adaptada a partir de Hisrich e Peters (2004) e Dantas (2008) e apresentada a seguir:

Tabela 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

Origina-se do francês: significa <i>aquela que está entre</i> ou <i>estar entre</i>	
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Séc. XVII:	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725:	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece o capital.
1803:	Jean Batiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876:	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934:	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961:	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados e “manifesta a necessidade de sucesso”.
1964:	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1966:	Rotter – identifica o lócus de controle interno e externo.
1973:	Kirsner - identifica e explora desequilíbrios existentes na Economia e está atento ao aparecimento de oportunidades.
1975:	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso.
1980:	Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos negociantes e políticos.
1982:	Casson - “O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos”.
1983:	Gifford Pinchot – o intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985:	Sexton e Bowman - “O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade”.
1985:	Robert Hisrich – o empreendedorismo é 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.
1986:	Bandura - “O empreendedor procura a autoeficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem, para prosseguir autonomamente na procura de influenciar a sua envolvente para produzir os resultados desejados”.
1994:	Timmons - O empreendedorismo envolve definição, criação e distribuição de valor e benefícios para indivíduos, grupos, organizações e para a sociedade.
2002:	William Baumol - “O empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado”.
2006:	McMullen e Sherpherd – Empreendedores esboçam uma reação, criam e modificam cenários por meio de suas ações

Fonte: Adaptado e complementado a partir dos trabalhos de Hisrich e Peters (2004) e Dantas (2008)

Algumas vezes – e equivocadamente – o termo empreendedor é considerado como sinônimo de empresário. O empresário nem sempre é um empreendedor, pois o empreendedor demonstra um comportamento inovador, criando uma nova situação para sua empresa ou trabalho, enquanto o empresário está mais direcionado aos aspectos operacionais do negócio. Apesar da existência de diferenças entre esses

indivíduos, ambos compartilham algumas características, pois seria raro encontrar um empresário que não tivesse pelo menos algumas características do empreendedor (SOUZA, 2006; DORNELAS, 2001).

Já na definição do relatório GEM, elaborado por Greco (2010, p. 215), o empreendedorismo é:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo: uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações a iniciativa pode ser de um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Ou seja, em termos conceituais, a literatura aponta para as definições que caracterizam o indivíduo empreendedor e seu comportamento. Por outro lado, não se pode considerar que o indivíduo que possui tais características seja essencialmente um empreendedor, o que seria equivalente a considerar que um indivíduo que não possui tais características seja incapaz de empreender.

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”.

Nesse sentido, torna-se essencial rever as características desse indivíduo empreendedor apontadas pela literatura, com o objetivo de compreender melhor o agente deste fenômeno. É a isso que se dedica o item seguinte deste capítulo.

2.2 Características do empreendedor

Para McClelland (1972), são 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. O modelo de

Características Comportamentais do Empreendedor (CCE) proposto pelo autor foi ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Características do Empreendedor segundo McClelland e Burham (1987)

<p>Busca de oportunidades e iniciativa - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faz as coisas antes de solicitado ou antes de ser forçado pelas circunstâncias; • Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; • Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
<p>Exigência de qualidade e eficiência - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; • Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; • Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
<p>Persistência - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Age diante de um obstáculo significativo; • Age repetidamente ou muda de estratégia, para enfrentar um desafio ou obstáculo; • Faz um sacrifício pessoal ou um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
<p>Independência e autoconfiança - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; • Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; • Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
<p>Correr riscos calculados - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; • Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; • Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
<p>Busca de informações - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; • Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; • Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
<p>Estabelecimento de metas - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; • Define metas de longo prazo, claras e específicas; • Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
<p>Planejamento e monitoramento sistemáticos - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; • Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; • Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
<p>Comprometimento - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas; • Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, para terminar um trabalho; • Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
<p>Persuasão e redes de contato - Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; • Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; • Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Fonte: Adaptado por Mamede e Moreira (2005).

McClelland (1972) afirma que a motivação de realização é, em parte, responsável pelo crescimento econômico. Sua teoria se fundamenta na motivação psicológica, a partir das necessidades de realização, de afiliação e de poder.

A necessidade de realização consiste em o indivíduo precisar pôr à prova seus limites, sua capacidade e realizar aquilo a que se propõe. São pessoas que buscam constantemente mudanças em suas vidas, estabelecem metas e objetivos e se colocam em posições de competição. A necessidade de afiliação se identifica pela preocupação em criar, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. Já a necessidade de poder se caracteriza pela preocupação em exercer autoridade sobre os outros (MCCLELLAND, 1972).

Os estudos de McClelland (1972) mostraram que a necessidade de realização é a primeira identificada entre os empreendedores bem sucedidos. Para ele, essa é a necessidade que impulsiona as pessoas a iniciar e construir um empreendimento. Entretanto, o autor considera que pode existir alternância entre essas necessidades, de acordo com o momento de vida do empreendedor.

O modelo proposto pelo autor sofreu diversas críticas, dentre elas, o fato de ter gerado contradições a respeito de um perfil psicológico ideal do empreendedor, que levaria seu empreendimento ao sucesso. Outras questões são apontadas, como o fato de a pesquisa de McClelland não ter sido focada em criação e gerência de negócios, além de o autor ter tentado explicar o desenvolvimento da sociedade por meio da necessidade de realização e a necessidade de poder, desconsiderando outros fatores que influenciam diretamente esse processo, o que acabou por limitar seus resultados (HONMA, 2007).

Honma (2007) cita o modelo de Morrison (1998)² que define seis atitudes e comportamentos dos empreendedores:

1. Comprometimento e determinação: empreendedores são geralmente comprometidos e determinados com seus objetivos, lidando com

² MORRISON, A. (Editor). **Entrepreneurship: an international perspective**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

adversidades constantemente. Eles têm postura positiva em relação à vida, em parte movidos pelo seu alto grau de autoconfiança.

2. Liderança: o estilo de liderança do empreendedor reflete basicamente seus traços de personalidade, podendo variar de controle maior sobre pessoas e processos a maior delegação de responsabilidades. Este conceito inclui também a habilidade e o talento do líder para selecionar e contratar sua equipe, comunicar, mediar, negociar e persuadir.

3. Obsessão por oportunidades: o empreendedor está sempre olhando para o mercado, atrás de novos nichos e oportunidades, além da busca constante de desafios. É inovador e criativo, e essa obsessão pela oportunidade é movida geralmente pela sua ambição pelo sucesso.

4. Tolerância a risco, ambiguidade e incerteza: o empreendedor está sempre inserido em ambiente de muito risco, ambiguidade e incerteza; esses fatores são sempre analisados detalhadamente, para a correta tomada de decisão, quer seja ela estratégica ou em termos financeiros, por exemplo. Esta é considerada uma característica extremamente crítica.

5. Criatividade, autonomia e adaptabilidade: Inovação e criatividade estão implícitas nas características dos empreendedores. Frequentemente acabam criando novos produtos, soluções, processos, mais do que simplesmente mudar o que existe atualmente.

6. Motivação para vencer: empreendedores são movidos pela paixão em realizar e fazer acontecer, e são movidos pela ambição da vitória. Geralmente são proativos e respondem às mudanças e desafios com motivação e entusiasmo (HONMA, 2007, p. 23-24).

Bernardi (2003), por sua vez, propõe um perfil com as seguintes características típicas da personalidade do empreendedor: senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade e resistência a frustrações; criatividade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de equilibrar “sonho” e realização; e habilidade de relacionamento. O autor ressalta que uma pessoa pode não ter as características empreendedoras e desenvolvê-las, de acordo com suas experiências pessoais e profissionais, oportunidades, com estudos ou formação acadêmica.

A literatura aponta, conforme exposto por Bressan, Sugahara e Georges (2011), que a ação do empreendedor é fortemente influenciada pelos seus modelos mentais. Diante disso, faz-se necessário rever o tema dos modelos mentais ou estilos cognitivos, de modo a perceber essa relação de influência. O próximo item se dedica a explicar melhor tal fenômeno.

2.3 Modelos mentais de empreendedores

Para compreender melhor a formação e o desenvolvimento das competências dos empreendedores, é preciso aprofundar na questão da cognição. As habilidades cognitivas, concomitantemente à motivação, representam um dos determinantes básicos da aprendizagem e do desempenho no trabalho. Assim, destacam-se os estudos que englobam os modelos mentais dos empreendedores.

De acordo com De Toni *et al.* (2008), as organizações estão expostas a diversas influências internas como a interferência dos modelos mentais dos empreendedores como guia propulsor da sua performance. Le Boterf (2003) afirma que os modelos mentais podem auxiliar na construção das competências, facilitando a dinâmica estratégica da mudança e da inovação nas organizações.

De Toni, Milan *et al.* (2008, p. 2) citam que “o ser humano traduz os elementos do ambiente em modelos mentais, manipulando suas representações simbólicas”. Para os autores, o modelo mental é uma representação dinâmica ou “uma simulação do mundo e constitui uma maneira específica pela qual o indivíduo percebe, codifica, retém e acessa informações”.

Os autores destacam que os modelos mentais afetam fortemente as atitudes dos indivíduos, porque afetam como eles interpretam o que veem e o que vivenciam. Senge (1990) colabora com Johnson-Laird (1980) ao afirmar que duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo objeto de formas diferentes e, assim, descrevê-lo de modos distintos, uma vez que o observam sob perspectivas diferentes. Para ele, os modelos mentais podem ser “generalizações simples” e até mesmo “teorias mais complexas”, que moldam a nossa forma de agir (SENGE, 1990, p. 202).

Segundo Estrada, Flores e Vasconcelos (2009), o termo modelos mentais surgiu em 1943 a partir do lançamento do livro “*The Nature of Explanation*”, escrito pelo psicólogo escocês Kenneth Craik. Craik trata o conceito de modelos mentais como uma representação de elementos e situações do ambiente. Utilizado na psicologia e

na ciência cognitiva desde então, o conceito de modelos mentais tem sido pesquisado – ainda que lentamente – no campo da Administração.

Johnson-Laird (1980), já explicitava a necessidade da ciência cognitiva criar novos métodos para estudar a cognição a partir da mudança na forma como os pesquisadores da área pensavam a mente humana e investigavam suas operações. O autor apontou falhas nas pesquisas da psicologia experimental em relação ao tema e reconheceu as dificuldades para a ciência compreender as representações mentais e a dinâmica do uso de tais representações pelo indivíduo, frisando a necessidade de que as diferentes áreas envolvidas promovessem maior integração e diálogo para fazer avançar estes estudos.

Mioranza (2012) atribui a disseminação do conceito de modelos mentais a dois livros intitulados como “*Mental Models*”, publicados no ano de 1983. A primeira publicação é assinada por Gentner e Stevens consistindo em uma coletânea de contribuições feitas para um seminário sobre o tema. Na segunda obra, Johnson-Laird busca explicar o raciocínio dedutivo e a compreensão de texto por meio da teoria dos modelos mentais.

Para Johnson-Laird (1994) o raciocínio depende da construção de modelos mentais baseados nos conhecimentos do indivíduo para a formulação de uma conclusão, conferência de sua validade, ou para a busca de outras possibilidades em modelos mentais alternativos para chegar a uma decisão. Johnson-Laird (2010) afirma que o raciocínio é uma simulação do mundo exterior a partir dos conhecimentos do indivíduo e através de seus modelos mentais, e não apenas um rearranjo formal da lógica.

Ambrósio, Borges e Yonenaga (2000) definem os modelos mentais como “representações simplificadas da complexidade do mundo, existentes dentro de cada indivíduo, que tornam possível para a mente humana compreender o mundo a sua volta”. Para os autores, esses modelos são formados a partir da falta de capacidade da mente humana para analisar a grande quantidade de informações existentes na realidade. Essas informações precisam ser agrupadas segundo suas semelhanças para que possam ser armazenadas. Tais processos acontecem

internamente em cada sujeito, por meio das interações com o meio e com as outras pessoas de modo que esses modelos permaneçam em constante evolução.

Os mesmos autores afirmam que os modelos mentais podem ser vistos como filtros, a partir dos quais os indivíduos enxergam o mundo e, assim, influenciam não só a maneira como eles pensam, mas também a forma como agem. Dessa forma, as mudanças nos comportamentos dos indivíduos serão possíveis apenas a partir das mudanças em seus modelos mentais. Isso pode causar dificuldades para o desenvolvimento da aprendizagem, tanto pessoal quanto organizacional, devido ao fato de os modelos mentais limitarem os indivíduos, tornando-os capazes de identificar e, conseqüentemente, interagir eficientemente somente em situações ou sistemas que estejam representados em seus modelos mentais (AMBRÓSIO; BORGES; YONENAGA, 2000).

Para Chapman e Ferjola (2001) os modelos mentais são incompletos, refletindo apenas a parcela compreendida do objeto, podendo, portanto, ser falhos ou refletir um conhecimento limitado ou que não se aplica mais a determinada situação. Daí surge a necessidade de buscar constantemente o aprimoramento desses modelos, de forma a reduzir a possibilidade de falhas que possam prejudicar o desempenho da organização. Johnson-Laird (2001) afirma que o pensamento depende de processos tácitos que são guiados por seus modelos mentais e suas restrições: o objetivo do pensador, se houver, seus conhecimentos pertinentes e crenças.

Vários fatores podem influenciar na construção de modelos mentais: a observação do fenômeno a ser modelado, a experimentação e o conhecimento de outrem sobre esse fenômeno, sendo que todos os tipos de busca e seleção de informações sobre o assunto são pontos de partida para a modelagem. Nessa construção, os indivíduos se valem de processos de representação e de comunicação interna e com o meio ambiente, formando um ciclo entre a experiência, a avaliação e a aplicação de determinados conceitos. O meio ambiente envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, com base em sua possibilidade e capacidade cognitiva, processa essas mensagens para a construção de sua representação do mundo e dos elementos a ele associados (DE TONI *et al.*, 2008).

Em decorrência disso, os modelos mentais dos empreendedores refletem a maneira como esses indivíduos sentem, percebem, imaginam, compreendem, agem, trabalham, se submetem, resistem, em relação ao trabalho, ao seu negócio e às interações com o mercado, caracterizando-se a partir de combinações históricas, políticas, sociais e culturais (GOUVEIA; GRISCI, 2006). Em uma definição mais simplista, Estrada Flores e Vasconcelos (2009, p. 5) expõem os modelos mentais como “crenças, imagens e pressupostos que os indivíduos têm sobre si mesmos e sobre o seu mundo, sua organização e como se encaixam neles”.

Gardner (2005, p. 33) afirma que “o conteúdo da mente é, por sua natureza, uma categoria aberta, infinitamente expansível”, ou seja, embora alterar os modelos mentais não seja fácil, mudanças podem ocorrer, pois as representações mentais podem ser combinadas de tantas maneiras diferentes que as possibilidades de construção de novos modelos são infinitas. Senge (1990, p. 218-219) contribui para essa discussão ao expor que é preciso desenvolver as habilidades de reflexão, ou seja, desacelerar os processos de pensamento com o objetivo de “permitir uma maior consciência de como criamos nossos modelos mentais” e como estes podem influenciar nossas ações, principalmente ao lidar com questões complexas ou conflitantes.

Para Angeloni (2003), os modelos mentais processam, codificam, decodificam, distorcem e usam as informações e conhecimentos absorvidos pelo indivíduo, gerando suas percepções acerca dos fenômenos e objetos à sua volta. A autora afirma que o grande desafio dos indivíduos tomadores de decisões consiste em transformar dados em informação e a informação em conhecimento, com o mínimo de interferências individuais no processo de transformação, com o objetivo de amenizar as distorções que podem ocorrer a partir dos modelos mentais.

Angeloni (2003, p. 21) relata que “o executivo do início do século tomava decisões baseado na escassez de informações”. Atualmente, os executivos dispõem de uma grande quantidade de informações, o que requer, dos mesmos, habilidades e competências para selecionar as informações e conhecimentos a serem considerados para a tomada de decisões.

Hill e Levenhager (1995) ponderam que, para ser bem sucedidos, os empresários devem ser capazes de lidar com uma ambiguidade significativa, em que é necessário desenvolver uma “visão” ou modelo mental de como atuar em seu ambiente, além de ser capaz de comunicar aos *stakeholders* e obter seu apoio. Os autores afirmam que, nesse processo, o uso de esquemas interpretativos mentais podem ser úteis para ajudar na redução dessas ambiguidades, estabelecendo melhor compreensão das situações.

Gouveia e Grisci (2006, p. 7) consideram importante a condição do empreendedor, como proprietário da organização, de perceber as atividades e processos da empresa como um todo, e não apenas como um conjunto de partes “estanques e dissociadas”. Os autores defendem que tal condição “amplia e complexifica as atividades e a tomada de decisão”. Por outro lado, a responsabilidade empenhada na posição do empreendedor é muito grande, pelo fato de ser o principal – e até mesmo o único – decisor, tomando sobre si o encargo de definir a estratégia da empresa. De acordo com Gouveia e Grisci (2006), essas decisões poderão ser fortemente influenciadas pela trajetória profissional e pessoal do empreendedor, pelo significado que ele atribui à realidade e como ele a vivencia, ou seja, por seus modelos mentais.

Em sua pesquisa sobre a construção da subjetividade do empreendedor, Gouveia e Grisci (2006) apontaram pontos importantes das percepções de doze empreendedores entrevistados para seu estudo. Dentre os resultados relatados, pode-se destacar a questão da motivação, o cotidiano do trabalho e os planos para o futuro.

Quanto à motivação para abrir o negócio, os entrevistados relataram: necessidade pessoal, necessidade de realização, maior autonomia no trabalho e para tomar decisões. Os entrevistados apontaram o negócio próprio como um símbolo de *status*, como se fosse o último degrau da carreira desses empreendedores. Outras vantagens apontadas: manutenção ou crescimento do *status* profissional; possibilidade de crescimento financeiro; trabalhar menos e ter flexibilidade de horário (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

Sobre o cotidiano do trabalho, os temas abordados foram: a natureza da atividade central do negócio; o horário de trabalho; as atividades que realiza; a rotina; as vantagens e desvantagens em ser o dono do próprio negócio; e os tipos de conhecimentos e habilidades demandados por essa condição. Os autores relatam que, quando inquiridos sobre quais as habilidades e conhecimentos alguém que é dono do seu próprio negócio precisa ter, alguns dos empreendedores pesquisados precisaram de tempo para refletir, e outros afirmaram que não se sentiam aptos para responder. De acordo com o artigo, os conhecimentos mencionados que se destacaram pela frequência nas respostas são: o conhecimento de mercado, o conhecimento técnico do negócio e o conhecimento em administração. Para os autores, os resultados confirmam a importância de o empreendedor ter uma visão que abranja do macro ao microambiente, atentando para os fatores que influenciam diretamente a sua organização (GOUVEIA; GRISCI, 2006, p. 11-12).

Bressan, Sugahara e Georges (2011) definem os modelos mentais como construtos teóricos desenvolvidos para ajudar na compreensão, descrição e explicação da maneira pela qual se percebe e processa as informações e as utiliza para a tomada de decisão. São padrões constantes cujo acionamento pelo indivíduo é automático, em resposta a informações e situações. Como construtos, os modelos mentais procuram descrever o modo de funcionamento da atividade intelectual de um indivíduo, correspondendo a um padrão habitual de funcionamento mental do mesmo.

De Toni, Milan e Hexsel (2007) explicam os modelos mentais como uma construção sistêmica configurada a partir de quatro elementos, sendo eles funcionais, simbólicos, cognitivos e emocionais. Para os autores, os elementos funcionais são não só constituídos a partir de uma série de características físicas da organização, como porte, linha de produtos, mercado, infraestrutura, mas também traduzidos nos aspectos de utilidade da empresa.

Os elementos simbólicos estão relacionados ao que a organização simboliza ou representa para o sujeito, os significados que ele atribui a ela. Os elementos cognitivos são as suas construções mentais – ou percepções – sobre um determinado fenômeno ou objeto, inclusive permitindo a avaliação da imagem que o

indivíduo tem da organização. Ou seja, são os elementos cognitivos que criam redes de conhecimento que organizam e ligam os diversos tipos de informação gerando significados aos objetos.

São os elementos emocionais, que revelam uma série de “estados de ânimo (prazer, dor, alegria, medo, etc.) que o indivíduo carrega em relação à organização”. Esses elementos, de um modo geral, se referem ao estado afetivo, sendo ele positivo ou negativo, que o indivíduo desenvolve pela organização (DE TONI; MILAN; HEXSEL, 2007, p. 4).

Assim, De Toni, Milan e Hexsel (2007) defendem que o empreendedor registra os objetos e eventos a partir desses elementos. Com base nos estímulos externos, nas representações coletivas do objeto e com suas próprias representações mentais, o sujeito forma sua representação da organização. De Toni, Milan e Hexsel (2007, p. 4) afirmam que “quanto mais importante for a organização para o empreendedor (envolvimento), maior poderá ser a rede de significado associada a ela”.

Para Mioranza *et al.* (2011), as experiências passadas, as interações sociais, os símbolos e significados e os momentos de dificuldade contribuem para as alterações e consolidações dos modelos mentais. Para os autores, os modelos mentais não dependem “apenas das cabeças dos indivíduos”, mas também de suas histórias de vida e das suas relações interpessoais com funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, familiares e amigos.

Mioranza *et al.* (2011) destacam que os modelos mentais, juntamente com outros aspectos externos, podem contribuir de forma positiva ou negativa para o desenvolvimento das competências dos indivíduos e, conseqüentemente, influenciar no desempenho organizacional, pelo fato de interferir no modo como o indivíduo percebe e interpreta a realidade. Desse modo, os autores concluíram que a responsabilidade dos empreendedores sobre suas organizações está em suas ações, em seus pensamentos, em suas representações do mundo, ou seja, em seus modelos mentais. Além disso, os autores ressaltam o papel dos recursos humanos na performance organizacional, ao afirmar que são estes os “recursos” que “detêm o

poder de gerar competências e de transformar modelos mentais”, interferindo ativamente no desempenho das organizações.

Nesse sentido, Estrada, Flores e Vasconcelos (2009) argumentam que, diante de um contexto de evolução e de constantes transformações nos mercados, há uma crescente tendência de que as pessoas incorporem os valores e objetivos comuns da organização por meio de modelos mentais mais maduros e evoluídos, com pensamentos e atitudes que busquem continuamente a capacitação, a competência, os valores verdadeiros. Segundo esses autores, de nada adianta a uma organização possuir ferramentas, instrumentos, técnicas, estrutura organizacional, recursos e informações, se os modelos mentais dos indivíduos não são capazes de processar tudo isso e tomar decisões corretamente. Tais considerações de Estrada, Flores e Vasconcelos (2009) estão de acordo com Mioranza *et al.* (2011), segundo o qual o modo como os indivíduos agem e se relacionam também é essencial e influencia nos processos organizacionais.

Estrada, Flores e Vasconcelos (2009) ainda afirmam que é preciso que as organizações promovam iniciativas que incentivem a melhoria dos modelos mentais e das competências dos indivíduos e, assim, também os empreendedores, que necessitam ainda mais renovar seus modelos mentais, de forma a possibilitar melhores decisões e um melhor desempenho organizacional. Os autores expõem que a competitividade das empresas depende da capacidade da organização – na pessoa do empreendedor – de identificar oportunidades, tendências e novas realidades no mercado em que a organização atua, na capacidade de ver o que ocorre no interior da organização, questionar as práticas e procedimentos existentes e ter a capacidade de adaptá-los de acordo com as necessidades.

Percebe-se, portanto que a formação e o desenvolvimento das competências dos empreendedores são também resultados de como pensam (modelo mental) e de como agem. Os modos dos empreendedores pensarem a organização, a imagem que têm de seu desenvolvimento e os objetivos que perseguem podem ampliar ou limitar as possibilidades organizacionais.

2.4 Competências

Com o aumento da competição no mercado, as empresas passaram a exigir mais dos indivíduos, buscando pessoas com características proativas, empreendedoras e comprometidas com os objetivos da organização. Nesse sentido, as pessoas devem buscar desenvolver suas competências de modo a agregar valor à sua própria força de trabalho e, ainda, a atender às demandas das organizações (MELLO; LEÃO; PAIVA JUNIOR, 2006).

De acordo com Boog (1991, p. 16), o termo competência designa a qualidade de quem é capaz de “apreciar e resolver certo assunto”. Está ligado à capacidade, às habilidades e às aptidões de um indivíduo. Já a competência gerencial, o autor define como um “conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa”.

Para Bitencourt (2005, p. 137), as competências podem ser entendidas como:

processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em grupos sociais, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio.

Segundo Roquete (2009), as competências profissionais estão essencialmente ligadas ao sujeito e sua profissão e à forma como suas atividades produtivas se integram no espaço organizacional onde se efetivam por meio de habilidades e saberes.

Feuerschütte e Godoi (2007) expõem que 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. As autoras chamam a atenção para as três abordagens predominantes dos estudos de competências indicadas por autores como Cheetham e Chivers (1996)³ e Gefroy e

³ CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v.20, n.5, p.20-30, 1996.

Tijou (2002)⁴: 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.

Nessa abordagem, a competência é vista como um estoque de recursos do indivíduo, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem explicar um desempenho elevado e cuja base encontra-se em sua inteligência e nos traços de sua personalidade (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007).

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. Os atributos e capacidades dos empregados são mobilizados na direção do desempenho previsto e esperado, e as competências são vinculadas aos objetivos organizacionais (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. Na verdade, 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).

Fleury e Fleury (2004, p. 30) definem 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”. Esses autores propuseram algumas definições para favorecer a compreensão de seus termos:

- Saber agir: saber o que e por que se faz; saber julgar, escolher, decidir.

⁴ GEFROY, F.; TIJOU, R. Le management des competences dans les entreprises européennes: les différentes approches. Paris: INSEP Consulting Éditions, 2002.

- Saber mobilizar: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- Saber comunicar: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- Saber comprometer-se: saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
- Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
- Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

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 não no saber-fazer ou na pura execução do prescrito, mas no 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.

Ainda segundo Le Boterf (2003), a expressão da competência está na articulação dos recursos incorporados ao indivíduo e aqueles oriundos do contexto em que atua. Os recursos do indivíduo são constituídos pelos saberes (teóricos, do meio e procedimentais), pelos saber-fazer (formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos) e por seus recursos pessoais (aptidões ou qualidades, recursos fisiológicos e recursos emocionais).

Esse autor afirma que as experiências ocupam um lugar de destaque na discussão sobre a formação e o desenvolvimento das competências: não somente as experiências passadas, mas, sobretudo, as experiências refletidas e as conclusões que delas são tiradas. A experiência só é formativa se o indivíduo pode e deseja

adotar uma atitude ativa diante das situações e das circunstâncias com as quais se defronta; ou seja, quando o “agir profissional supõe uma certa vontade”, quando a ação “tem uma significação para o sujeito” (LE BOTERF, 2003, p.47). Desse modo, 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.

Um conceito amplo das competências profissionais foi adaptado por Paiva (2007), de Cheetham e Chivers (1998), como sendo:

mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas), de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional) e socialmente (comunitário). Concebe-se, então, competência profissional como a metarreunião de maneira singular e produtiva de competências compostas por saberes variados. Assim sendo, acrescentou-se ao conceito de competência profissional a variável política e o reconhecimento coletivo em termos dos pares da profissão (PAIVA, 2007, p. 222).

A autora utilizou o modelo teórico proposto por Cheetham e Chivers (1998)⁵ – como base para desenvolver seu próprio modelo – que busca integrar várias abordagens (prático-reflexiva; técnico-racional; competência funcional; competência pessoal; e metacompetência) considerando aspectos processuais, dinâmicos, individuais, coletivos e sociais, além de atentar para resultados em nível macro (atividade profissional), micro e parcial (atividades específicas).

Paiva (2007) explica que o núcleo do modelo é constituído por quatro componentes centrais: competência cognitiva, competência funcional, competência comportamental ou pessoal e competência ética; e sobre eles, as metacompetências e as transcompetências. Cheetham e Chivers (1998), apud Paiva (2007), alinham os resultados da competência profissional percebidos pelo próprio sujeito e pelos outros, aos quais ele tem acesso por meio de *feedback*. As percepções desses resultados conduziram o profissional à reflexão sobre suas ações, o que explica sua

⁵ CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The Reflective (and Competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competencebased approaches. In: **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

inclusão nas metacompetências. Esses autores também consideram as variáveis personalidade e motivação, por influenciarem as decisões pessoais, além de reconhecerem a importância do contexto e do ambiente de trabalho, “compreendido como condições físicas, culturais e sociais que envolvem um indivíduo no trabalho”.

Além desse modelo, encontra-se na literatura uma variedade de outros modelos de pesquisa específicos em áreas distintas. Neste trabalho, optou-se por pesquisar as competências de empreendedores, desse modo, o item seguinte dedica-se à discussão desse conceito para, posteriormente, apresentar o modelo de pesquisa adotado para este estudo.

2.5 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), mais especificamente o conceito de competências individuais do que organizacionais (FERNANDES; FLEURY, 2005).

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, p.5), as ações empreendedoras estão associadas não somente às competências do sujeito, pelo fato de representarem o senso de identificação de oportunidades, a capacidade de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, a facilidade de leitura, 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.

Le Boterf (2003) afirma que uma condicionante da operacionalização das competências diretamente relacionada ao indivíduo empreendedor é a questão do querer agir. As competências são realizadas quando atribuídas de um sentido para tal. No caso do empreendedor, o significado que oferece a um determinado propósito ou mesmo a um fato a enfrentar irá influenciar a sua conduta. O autor destaca que “a competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à situação significativa construída pelo sujeito” (LE BOTERF, 2003, p.154).

Nesse sentido, Man e Lau (2008) colaboram com Le Boterf:

Em outras palavras, fazendo uso adequado de suas competências, um empresário pode perceber um âmbito alargado e competitivo como mais oportunidades para a inovação, o crescimento do negócio, e a prestação de novos serviços ou produtos. Dos recursos disponíveis, ele pode também desenvolver melhores capacidades organizacionais, como capacidade inovadora da empresa, capacidade de redução de custos, capacidade para aumento de qualidade e flexibilidade. Finalmente, ele pode planejar e trabalhar para o desempenho de uma empresa a longo prazo, junto com o escopo competitivo disponível e as capacidades organizacionais.

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, assim como os modelos mentais, influenciando na sua tomada de decisões e na estratégia da organização.

Zampier e Takahashi (2010) salientam o trabalho de alguns autores no intuito de criar tipologias que possibilitem a identificação por parte dos pesquisadores das competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. As autoras identificaram dois trabalhos na literatura: o de Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000). A classificação de Cooley (1990) contém uma lista com dez competências empreendedoras, quais sejam: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança, as quais representam as categorias analíticas e contemplam uma série de elementos de análise. Já Man e Lau (2000) apresentaram uma categorização de competências em seis áreas distintas: de oportunidades, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Esse modelo será abordado na próxima seção.

2.6 Modelo de pesquisa de Man e Lau

Para Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), existem competências que são associadas a atitudes empreendedoras e são elementos fundamentais no desenvolvimento de representações como expressão de crescimento pessoal e profissional do empreendedor.

Man e Lau (2000) salientam que 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.

Dentre os fatores internos e externos que podem afetar o desempenho da empresa, destaca-se o perfil empreendedor do seu dirigente baseado em suas competências e na interferência de seus modelos mentais.

O modelo construído por Man e Lau (2000) relaciona as competências empreendedoras em seis áreas e seus focos comportamentais. Para os autores, o estudo das competências empreendedoras pode ser uma alternativa para melhor entendimento das características individuais dos empreendedores concentrando nestes e não nas atividades na organização. As áreas de competências estão descritas no Quadro 2:

Quadro 2 - Áreas de competências e seu foco comportamental

Áreas de competências	Foco comportamental
Competências de oportunidade	Competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercado através de vários meios.
Competências de relacionamento	Competências relacionadas de pessoa para pessoa ou individual para um grupo com base em interações.
Competências conceituais	Competências relacionadas a diferentes habilidades conceituais que são refletidas nos comportamentos do empreendedor.
Competências de organização	Competências relacionadas com a organização de diferentes recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos, internos e externos.
Competências estratégicas	Competências relacionadas com a definição, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
Competências de compromisso	Competências que orientam o empreendedor a avançar com o negócio.

Fonte: Traduzido de Man e Lau (2000).

Man e Lau (2000) também fornecem uma explicação sobre cada área de competência definida por eles, como se segue:

Competências de oportunidade: podem ser classificadas em três agrupamentos: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais agrupamentos 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 oportunidades viáveis. Consiste na busca de oportunidades que não estão prontamente disponíveis ao empreendedor, exigindo do mesmo habilidades e conhecimentos adquiríveis como avaliação do mercado, desenvolvimento de propagandas e atividades promocionais, coleta de informações de mercado e conhecimento do próprio mercado.

Competências de relacionamento: incluem a capacidade de construir, manter, e usar redes de relacionamento, construir relações de confiança entre todos os interessados na empresa, incluindo clientes, fornecedores, funcionários e parceiros. É necessário, ainda, possuir habilidades para se comunicar de forma eficaz e eficiente, e ter habilidades de negociação para lidar com pessoas diferentes e gerenciar conflitos. Tais competências demandam do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, de compromisso e conduta junto às suas redes de relacionamento com parceiros efetivos e potenciais (MAN; LAU, 2000).

Competências conceituais: são refletidas nas ações do empreendedor. Para Man e Lau (2000), os empreendedores são muito atentos a oportunidades de mercado e problemas organizacionais, muitas vezes, tendendo a ignorar as etapas “lógicas” de análise, avaliação e tomada de decisões, agindo de forma rápida e intuitiva. Essas competências se baseiam nas experiências e habilidades de observação do empreendedor. Dessa forma, os empreendedores são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas diferenciadas. Enquanto outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não apenas relacionadas a novos produtos e tecnologias, como também à reformulação dos produtos, serviços e processos já existentes ou mesmo à entrada em outros mercados. Essa capacidade de inovação constante também consiste em uma competência conceitual.

Competências de organização: a competência administrativa ou de organização se refere à alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos de forma eficiente e sistemática. Essas competências fornecem aos empreendedores habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar uma série de funções

gerenciais, como: planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000).

Competências estratégicas: trata-se das competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa, e constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores competentes 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 de acordo com as mudanças no ambiente. Além disso, é necessário acompanhar a viabilidade financeira de uma estratégia e controlar seus resultados (MAN; LAU, 2000).

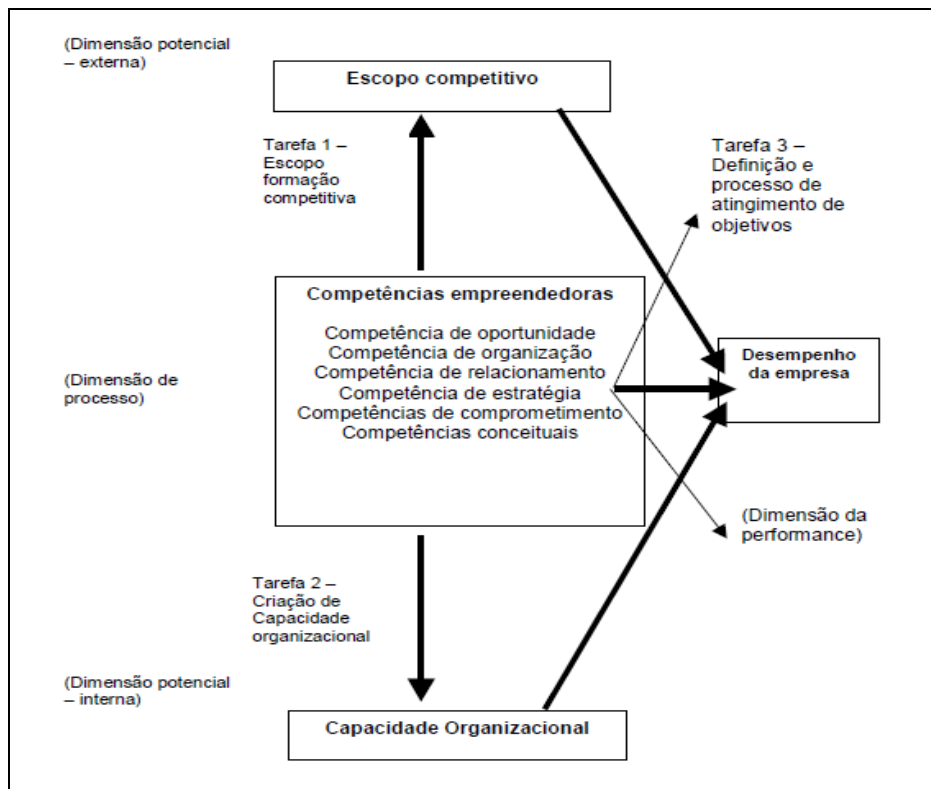
Competências de comprometimento: são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, em diferentes situações. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. 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. A motivação para esse comprometimento com o negócio pode ser em razão de um sentimento de responsabilidade com a equipe, cumprimento de metas pessoais ou mesmo por valores ou crenças pessoais do empreendedor. Enquanto as competências estratégicas estão relacionadas à elaboração e tomada de decisões, as competências de comprometimento dizem respeito a como sustentar as ações.

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. O modelo teórico foi desenvolvido a partir de três grandes tarefas empreendedoras, nas quais as seis competências são aplicadas juntamente com sete competências de apoio, conforme apresentado na Figura 1.

Inicialmente, tem-se a tarefa da formação do escopo competitivo, como um construto subjetivo do que é percebido pelo empreendedor. Essa tarefa é afetada pelas habilidades do empreendedor em interpretar as condições ambientais, por meio das competências de oportunidade, para criar contatos e conexões para as oportunidades de negócios, por meio de competências de relacionamento, e para descobrir oportunidades ocultas por meio de competências conceituais mais sólidas.

Por outro lado, a tarefa de criação da capacidade organizacional requer competências de organização e de relacionamento, para integrar e organizar os recursos internos e externos. Competências conceituais também são necessárias para análise e solução dos problemas organizacionais. As competências estratégicas são as principais competências requeridas na tarefa de definição dos rumos da empresa, e na tomada de decisões para atingir seus objetivos. O empreendedor também deverá ter forte competência de comprometimento para sustentar e melhorar o desempenho do empreendimento, em longo período de tempo.

Figura 1 – Modelo Teórico de Man e Lau (2000)



Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000)

Dessa maneira, Man e Lau (2000) relacionam as tarefas empreendedoras e a aplicação das competências requeridas da seguinte forma:

1. Formação do escopo competitivo da empresa: Competências de oportunidade, Competências de relacionamento e Competências conceituais;
2. Criação de capacidades organizacionais: Competências organizacionais, Competências de relacionamento e Competências conceituais;
3. Definição e processo de atingimento de objetivos: Competências estratégicas e Competências de comprometimento.

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.

Para Man e Lau (2000), a aprendizagem é uma competência essencial ao empreendedor para adquirir outras competências para o exercício das tarefas empresariais. Empreendedores competentes são capazes de aprender por meio de experiências e do conhecimento formal teórico, bem como a partir de falhas e erros. Além disso, eles aprendem de forma seletiva e mais especificamente sobre o que é essencial para suas atividades. Para os autores, o mais importante é a possibilidade da aplicação dessa aprendizagem na prática dentro das organizações. Desse modo, a competência adaptativa é muito importante.

Man e Lau (2000) destacam a importância de outras competências de apoio como a competência de gerenciar o tempo. Nesse estudo, os autores pesquisaram pequenas e médias empresas do setor de serviços de Hong Kong. Para os autores, esses empreendedores devem gerenciar seu próprio tempo adequadamente, pois, na maioria das vezes, ocupam cargos de proprietário, gerente e mesmo profissional simultaneamente dentro da organização.

Outra competência de apoio importante está relacionada ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Os autores consideram que os empreendedores competentes tendem a ser muito devotados a seus negócios, necessitando conciliar melhor o trabalho com suas famílias e ter tempo para lazer e saúde. Logo, o gerenciamento do tempo é essencial. Man e Lau (2000) salientam ainda que os empreendedores também precisam ser bons em avaliar a si mesmos, o desempenho de seus funcionários e os resultados da empresa. Além disso, os empreendedores também devem avaliar se eles são realmente capazes de cumprir determinadas tarefas. Se não, eles não devem realizar essas tarefas, mas contratar outros funcionários competentes para fazer essas tarefas.

Man e Lau (2000) também definem como competência essencial de apoio a capacidade de gerenciar preocupações e estresse, ao se considerar os múltiplos papéis e o grande número de decisões sob a responsabilidade do empreendedor, o que acarreta uma série de sentimentos, incluindo aborrecimentos e estresse. A última competência de apoio apontada pelos autores foi a relacionada a ter ética, citada na pesquisa como um princípio da integridade essencial na execução de um negócio em longo prazo.

Apresentado o modelo de pesquisa selecionado para este trabalho, o próximo capítulo se dedica a apresentar o setor da economia em que estão inseridos os segmentos das empresas pesquisadas.

3 A ECONOMIA CRIATIVA NO BRASIL

Com o objetivo de apresentar dados sobre o contexto das empresas pesquisadas, este capítulo se dedica a descrever os setores cultural e tecnológico dentro do conceito da economia criativa, expondo suas principais características, suas particularidades, e ainda, sua relevância no cenário econômico nacional.

O setor da economia criativa ganhou destaque no cenário mundial a partir de 1986, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) publicou a Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento, que afirma que este é um direito humano inalienável e também um dever dos Estados. Esse tema também passou a ser debatido por outras instituições como a UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*, que pode ser traduzido como Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento), o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) e pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura). A economia criativa passou a ser entendida como um “eixo estratégico de desenvolvimento para os diversos países e continentes no novo século” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p.7).

Segundo Costa e Souza-Santos (2011a), o setor da economia criativa ou economia cultural concentra as atividades realizadas a partir do capital intelectual, possibilitando o crescimento econômico, a geração de novos empregos e o desenvolvimento do país. De acordo com o Relatório de 2008 da UNCTAD, a economia criativa são “os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários”.

Para Costa e Souza-Santos (2011b, p. 151), o fator da criatividade é de grande importância para a economia do país:

Desta forma, colocando a criatividade como um fator relevante para o estabelecimento das relações comerciais, competitividade e inserção econômica mundial na medida em que a capacidade de criar passa a ser mais importante do que a produção de *commodities* e produtos industriais de baixo valor agregado.

Nessa economia, a matéria-prima principal é a criatividade e suas atividades podem ser agrupadas como de Núcleo, Atividades Relacionadas e de Apoio, de acordo com a classificação proposta pela UNCTAD (2008). As atividades de Núcleo incluem os segmentos como de Expressões Culturais, Artes Cênicas, Artes Visuais, Música, Filme e Vídeo, TV e Rádio, Mercado Editorial, *Software* e Tecnologia, Arquitetura, Design, Moda e Publicidade. As atividades Relacionadas são compostas pelos segmentos “de provisão direta de bens e serviços ao núcleo”, ou seja, empresas fornecedoras de serviços e materiais essenciais para as atividades do núcleo. As atividades de Apoio configuram-se nos fornecimentos de bens e serviços de modo mais indireto, oferecendo suporte às atividades de núcleo e relacionadas, conforme exemplificado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (2008, p. 13):

É possível exemplificar, considerando a produção de gravações musicais. O produtor musical vai adquirir instrumentos musicais para tornar real a composição. Neste processo, a criação musical será considerada como núcleo, a fabricação de instrumentos musicais e a gravação pertencem à indústria relacionada. A comercialização do CD resultante da criação musical faz parte da atividade de apoio.

Para melhor ilustrar a relação entre as áreas das atividades da economia criativa, o relatório da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (2008) traz um esquema que mostra esse conceito de cadeia criativa e a relação dinâmica entre suas áreas conforme figura abaixo:

Figura 2 – A cadeia produtiva da indústria criativa



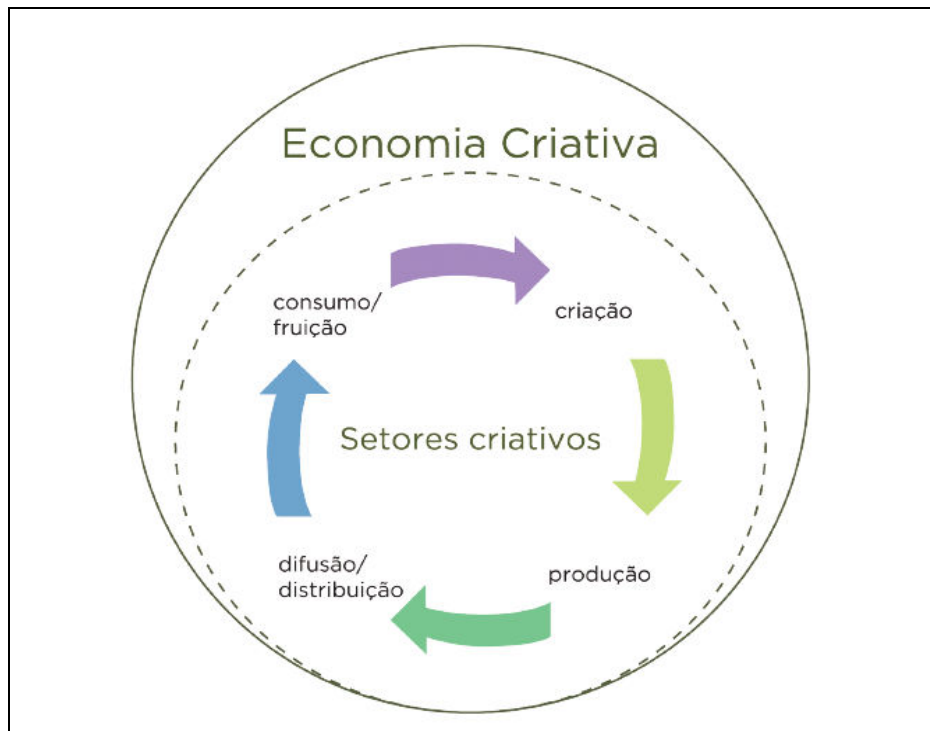
Fonte: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (2008)

Nesse sentido, mostra-se importante perceber a economia criativa como um setor produtivo e com potencial de desenvolvimento, inclusive para a criação de políticas públicas que favoreçam esse desenvolvimento. Para isso, foi criada a Secretaria de

Economia Criativa (SEC) em 2011, vinculada ao Ministério da Cultura, que elaborou o Plano da Secretaria da Economia Criativa, como um plano de ação com o objetivo de regular e estimular as atividades desse setor.

A SEC, por meio do Plano da Secretaria da Economia Criativa, define os setores criativos como “todos aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p.22). A figura 3 apresenta a dinâmica das atividades nesse setor de acordo com o a conceituação elaborada para o Plano da Secretaria da Economia Criativa.

Figura 3 – A Economia Criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos



Fonte: Ministério da Cultura (2011)

Os dados divulgados pelo SEBRAE (2012) informam que o crescimento anual do setor criativo nos últimos 5 anos em relação ao PIB - Produto Interno Bruto do País – é de 6,13%. Os dados da pesquisa apontam um volume de pessoas exercendo

ocupações formais relacionadas aos setores criativos. São 3.763.271 pessoas, sendo 8,54% do total de empregados formais no país. Somente nas atividades relacionadas ao núcleo, são 865.881 pessoas exercendo ocupações formais, representando 1,96% total de empregados formais no país. A renda Média dos trabalhadores formais no núcleo dos setores criativos é de R\$ 2.293,64, sendo 44% superior à renda média dos trabalhadores formais no país, que é R\$1.588,42. A pesquisa ainda aponta que são 63.373 empresas atuando no núcleo dos setores criativos, o que corresponde a 1,86% do total de 3.403.448 empreendimentos do país.

Dessa forma, pode-se observar a relevância do setor para a economia do país, principalmente, se se levar em conta o fato de ter no país um contingente enorme de empreendimentos informais nesse setor – assim como nos demais setores da economia – fazendo com que seja possível observar a expressão desse setor em termos de quantidade de empreendimentos e número de pessoas empregadas nele, assim como a movimentação financeira que o mesmo envolve.

Esta pesquisa teve como foco pesquisar os modelos mentais e as competências empreendedoras nos segmentos de empresas culturais e tecnológicas, que fazem parte do setor da Economia Criativa.

4 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se a descrever como se desenvolveu esta pesquisa. Ao longo do capítulo, serão apresentados o tipo de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios, as unidades de análise e os sujeitos da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados selecionadas para a execução da pesquisa.

4.1 Tipo de pesquisa, quanto à abordagem

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. Flick (2004, p. 12) aponta que, nessa abordagem, os objetos são “estudados em sua complexidade e totalidade em seu contexto diário”, tendo como campo de estudo as “ações e interações” do sujeito em seu cotidiano.

Colaborando com Creswell (2007) e Flick (2004), Godoy e Balsini (2006) afirmam que a abordagem qualitativa permite ao pesquisador compreender e explicar os fenômenos sociais com maior proximidade do seu ambiente natural, possibilitando a compreensão dos sujeitos, das suas ações e os motivos que os levaram a tais ações.

Em face dos objetivos desta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, por permitir o aprofundamento da análise sobre o tema abordado, modelos mentais e a formação e o desenvolvimento de competências dos empreendedores investigados.

4.2 Tipo de pesquisa, quanto aos fins

Quanto aos fins da pesquisa, o presente estudo pode ser caracterizado como descritivo e explicativo. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como

objetivo estudar as características de um determinado grupo de sujeitos, podendo levantar opiniões, atitudes e crenças destes. 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, p.44) a define como aquela que “tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. O autor afirma que a pesquisa explicativa é a que mais se aprofunda no conhecimento de determinado assunto, pois explica a razão dos fenômenos, e ainda indica que ela pode ser realizada como continuação da pesquisa descritiva.

A seleção desse tipo de pesquisa quanto aos fins se deu pelo fato de esta pesquisa ter como objetivo analisar a formação e o desenvolvimento de competências dos empreendedores das organizações pesquisadas e os elementos comuns entre seus modelos mentais, a partir de suas próprias percepções, conseqüentemente, explicando esses fenômenos.

4.3 Tipo de pesquisa, quanto aos meios

Quanto aos meios, esta pesquisa consiste em um estudo de casos múltiplos. 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”. Yin (2001) afirma, ainda, que o estudo de casos múltiplos é apenas uma variante desse tipo de pesquisa.

Esse tipo de pesquisa quanto aos meios foi selecionado por permitir a investigação de casos diferentes em segmentos distintos para que se possa estabelecer uma análise entre os resultados dos mesmos.

4.4 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

Quanto às Unidades de Análise, as empresas foram selecionadas a partir do critério da acessibilidade, priorizando estudar cinco empresas de cada um dos segmentos propostos, o cultural e o tecnológico, em Belo Horizonte. As empresas selecionadas foram descritas no próximo capítulo, apresentação e discussão dos resultados. Como o foco da pesquisa está nas competências do empreendedor e em seus modelos mentais, que estão relacionados a comportamentos e percepções individuais, não houve preocupação em distinguir as empresas muito bem sucedidas das outras com menos sucesso. Optou-se apenas por buscar empresas nos segmentos selecionados que estivessem consolidadas no mercado.

Os sujeitos da pesquisa foram os empreendedores das empresas selecionadas. Desse modo, foram entrevistados um total de dez empreendedores, um de cada uma das empresas selecionadas.

4.5 Técnicas de coleta de dados

Como técnica de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa de campo constituída de entrevistas com um empreendedor de cada uma das empresas pesquisadas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com base no modelo de competências empreendedoras proposto por Man e Lau (2000), que agrupa as competências em seis áreas - competências de oportunidade, de relacionamento, conceituais, de organização, estratégicas e de compromisso - com o objetivo de aprofundar nos temas principais deste estudo. Foram utilizados como modelos, para adaptação na construção do roteiro de entrevista aplicado nesta pesquisa, o roteiro utilizado por Honma (2007) e o roteiro de Mioranza (2012), adequando aos objetivos desta dissertação. O roteiro utilizado está apresentado como Apêndice.

Segundo Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada “parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas”. O autor coloca que, por meio dessa técnica, o sujeito da pesquisa passa a colaborar na elaboração da pesquisa,

ao seguir espontaneamente sua linha de pensamento dentro do foco proposto pelo investigador.

Além disso, foram utilizados materiais produzidos pelas empresas pesquisadas, como: relatórios, informações nos sites, jornais e folders, dentre outros materiais.

4.6 Técnicas de análise de dados

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 (...) é uma busca de outras realidades através das mensagens” (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. Para Bardin (1977, p. 105), o tema é “a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. A autora explica que, para realizar a análise temática, é necessário “descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”.

A categorização, para Bardin (1977), consiste na

operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso de análise de conteúdo) sob um título genérico,

agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977, p. 117).

Os dados foram tratados de acordo com Bardin (1977) e estão apresentados e analisados no capítulo seguinte.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se destinou a apresentar e trazer à discussão os resultados das entrevistas realizadas com os empreendedores das empresas pesquisadas. O capítulo foi dividido nos seguintes tópicos: a caracterização das empresas pesquisadas; os pontos mais importantes das trajetórias dos empreendedores pesquisados; os aspectos decisivos para a criação e manutenção de seus empreendimentos; as competências empreendedoras na percepção dos pesquisados; e os elementos comuns encontrados em seus modelos mentais.

5.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

Com o objetivo de possibilitar uma melhor compreensão em relação às empresas pesquisadas, considerou-se necessário apresentar uma caracterização das mesmas.

5.1.1 As Empresas Culturais

A Casa dos Quadrinhos

A Escola Técnica de Artes Visuais Casa dos Quadrinhos foi fundada em 1999, em Belo Horizonte, como uma franquia da Fábrica de Quadrinhos, na época, o principal estúdio e escola da cidade de São Paulo. Dois anos mais tarde, após a separação da sociedade da franqueada, Cristiano Seixas, o empreendedor e diretor da franquia em Belo Horizonte, decide não continuar como franquia e adaptar a Casa dos Quadrinhos às características e especificidades do aluno e do artista mineiro.

Durante esses dois anos a gente aprendeu que tem muitas coisas específicas dos mineiros, dos artistas mineiros, dos profissionais mineiros, dos aspirantes mineiros a essa área, eles são alguns pontos de vista que muitas vezes eram diferentes dos paulistas, e aí a gente achou mais interessante não continuar como franquia e ter uma cara de Minas Gerais. E aí a gente mudou o nome para Casa dos Quadrinhos, no final de 2001 mesmo. (E8)

O empreendedor relatou que a mudança foi positiva, a escola oferecia apenas os cursos de ilustração e quadrinhos, passou a ofertar uma variedade maior de cursos nas áreas de desenho de observação, composição, anatomia e perspectiva, animação, narrativa visual, pintura, ilustração publicitária e artística, escultura e modelagem, ilustração digital e 3D e oferece inclusive um Curso Técnico em Artes Visuais.

A escola também disponibiliza ao público mineiro cursos complementares à formação em artes visuais, como arte final, aerografia, anatomia, fotografia digital, aquarela, pintura em tecido e tela, e criação de personagens (Antropomorfismo e Criaturas Fantásticas). O empreendedor ressaltou que os cursos possuem algumas matérias básicas que são pré-requisito para a realização de outras matérias. A escolha das outras matérias é adequada à especialização que o aluno deseja.

Segundo Seixas, a criação desses cursos se deu não somente para atender às necessidades dos alunos e artistas mineiros, como também para formar mão de obra qualificada e capacitada para atuar no mercado de Artes Visuais em Belo Horizonte, onde havia escassez desses profissionais.

A escola é uma empresa de pequeno porte, formada por dois sócios, que possui, atualmente, 16 funcionários, e um corpo docente formado por 15 professores experientes e qualificados para oferecer uma formação de qualidade aos alunos. O empreendedor ressalta que a escola busca constantemente manter atualizado o acervo da biblioteca e levar os alunos para os principais eventos da área em Belo Horizonte, bem como marcar a presença nos eventos internacionais, trazendo as tendências e inovações para dentro da escola, tanto em termos de novas técnicas, quanto em termos de novos materiais, novos *softwares* e etc.

Cinema Belas Artes

O Cinema Belas Artes foi fundado em 1992, com a chancela da distribuidora de filmes francesa Gaumont, pelo cineasta Jean Gabriel Albicocco, como um cinema de repertório com o intuito de apresentar apenas filmes franceses. Dois anos mais tarde, em 1994, Pedro Olivotto, atual proprietário do cinema, retorna da França e

assume a programação do cinema com a visão de exibir apenas filmes de repertório, não só franceses, porém, originários de todos os países europeus, norte-americanos, latino-americanos e etc.

Atento à oportunidade de mercado que havia na cidade, a ideia de Olivotto era trazer para Belo Horizonte essa cultura de filmes com conteúdo não apenas para entretenimento, mas também para produzir uma reflexão no espectador. O público belorizontino teve uma boa aceitação da proposta de Olivotto. Tal fato refletiu na abertura de outras salas de cinema com mesmo formato na cidade: o Usina, o Savassi Cine Clube, o Cine Jardim e o Cine Pompéia.

Posteriormente, o empreendedor conquistou o patrocínio de empresas, como o Unibanco e a Usiminas, o que forneceu maior subsistência ao cinema na cidade. Em 2009, Pedro Olivotto se vê obrigado a vender o cinema e a se afastar de suas atividades por motivo de doença. O empreendedor relatou que, após um ano de afastamento e uma intervenção judicial, obteve o cinema de volta pela falta de cumprimento do contrato de compra e venda por parte do comprador. Desde então, Olivotto retomou a administração do cinema, que comemorou 20 anos de existência, sendo, atualmente, o último cinema de rua da capital mineira.

O Cinema Belas Artes possui três salas de projeção com capacidade para até 138 pessoas, que atendem a programação. Atualmente, o Cinema promove diversas mostras de cinema. Em 2012, ocorreram a Mostra Cine BH de Cinema, a Mostra de Cinema Espanhol e Latino-americano, a Mostra de Cinema Internacional, com entrada gratuita. Além disso, o Cinema Belas Artes desenvolve um projeto criado por Olivotto chamado Cinema Escola, em que o cinema abre as portas para as escolas públicas da periferia da cidade exibindo seções gratuitas diariamente, na parte da manhã, com o objetivo de possibilitar às crianças de baixa renda o acesso à cultura por meio do contato com o cinema. Esse projeto acontece durante todo o ano, sem o auxílio do poder público ou qualquer outro financiamento para sua execução.

O Cinema Belas Artes é uma empresa de pequeno porte, e emprega atualmente, cerca de trinta funcionários. Além da exibição de filmes, o cinema abriga em seu

espaço um café e restaurante, uma livraria e uma pequena loja de produtos personalizados em comemoração dos vinte anos do cinema.

Mazza Edições

A editora Mazza Edições foi fundada em 1981, por Maria Mazarello Rodrigues – a Mazza – que, desde jovem, sempre trabalhou na área editorial, tendo fundado sua primeira editora aos vinte anos, a Editora do Professor. Também fundou a Editora Vega, empresa que dirigiu nos anos 60 e 70, quando decidiu fazer um Mestrado em Editoração na Universidade Paris Nord – Paris XIII, na França.

Ainda na Europa, Mazza se interou sobre os movimentos negros que estavam retomando uma luta contra a desigualdade racial no Brasil e, ao voltar para o país, decidiu abrir uma editora que publicasse autores e ilustradores negros, como ela tinha visto durante sua estadia na Europa. Assim foi fundada a Mazza Edições, com a intenção de trazer o tema das culturas brasileira e afro-brasileira para dentro das escolas por meio da publicação de livros paradidáticos.

Segundo a editora, a ideia era trazer o tema do preconceito racial de forma amena, valorizando a autoestima e o sentimento de igualdade entre as crianças. A editora relata que inicialmente foram encontradas várias barreiras para que tal objetivo fosse atingido, tanto em termos de resistência ao conteúdo dos livros nas escolas, quanto em encontrar autores e ilustradores negros que trabalhassem essas questões da forma como ela pretendia.

A grande mudança ocorreu em 2003, a partir da promulgação da Lei 10.639 que tornou obrigatório o estudo das questões da influência da cultura africana nas escolas de ensino público e particular do primeiro e segundo grau. A partir daí, segundo a própria empreendedora, “a proposta da Mazza Edições passa a entrar pela porta da frente nas escolas”.

A Mazza Edições é uma empresa de pequeno porte, que emprega sete funcionários formalmente, além de contar com a colaboração de outros profissionais free-lance, para as atividades de ilustração e diagramação. A atividade de impressão e

encadernação dos livros é terceirizada para outras empresas. A editora também abriga em suas dependências uma biblioteca comunitária que atende à região em que se encontra a empresa e um laboratório de informática, onde são ministrados cursos de informática para crianças e adolescentes da comunidade, em parceria com a Asprom-BH – Associação Profissionalizante do Menor.

Atualmente, com mais de 31 anos de trajetória, a editora oferece, em seu catálogo, livros na área de Antropologia, Sociologia, História, Educação, Literatura Brasileira, Literatura Infantil e Infantojuvenil. Na linha de paradidáticos, outros temas foram acrescentados para promover a formação cultural de crianças e adolescentes, como a inserção do portador de necessidades especiais, a questão do índio na sociedade, a questão do gênero e do homossexualismo, dentre outros temas.

Grupo Galpão

O Grupo Galpão foi fundado em 1982, por doze artistas com o objetivo de criar peças que refletissem e representassem aquela geração. O entrevistado é um dos fundadores do grupo, Francisco Pelúcio, que trouxe, de sua formação e experiência profissional como Administrador e Contador, a vivência empresarial que o grupo necessitava para se consolidar como uma empresa. O grupo constitui uma empresa de pequeno porte que possui, atualmente, cerca de 50 funcionários trabalhando em sua sede e na sede de seu centro cultural Galpão Cine Horto.

O entrevistado relatou que o grupo buscou sempre criar uma identidade focada no teatro popular e de rua utilizando de diversas possibilidades artísticas aplicadas ao teatro como técnicas circenses e o uso do canto e da música executados ao vivo. Desde o seu início, foram criados diversos espetáculos dirigidos por grandes nomes do teatro contemporâneo.

O grupo já se apresentou diversas vezes em todas as regiões do Brasil, além de ter se apresentado nos Estados Unidos, Canadá e em vários países da Europa e América Latina. Dentre os espetáculos de maior destaque apresentados pelo grupo, podem-se citar: E a noiva não quer se casar (1982), o primeiro espetáculo do grupo; O procê vê na ponta do pé (1984), quando o grupo passa a viajar para grande parte

do estado se apresentando; A comédia da esposa muda (1986), que abriu as portas para que o grupo se apresentasse no exterior pela primeira vez, foi um dos trabalhos mais apresentados pelo grupo, mantido no repertório por quase dez anos; Álbum de família (1990), que foi vencedor de diversas premiações do teatro mineiro; Romeu e Julieta (1992), a adaptação foi apresentada 272 vezes em mais de 60 cidades brasileiras e em 9 países (Espanha, Inglaterra, Portugal, Holanda, Alemanha, Estados Unidos, Uruguai, Venezuela e Colômbia); Um Molière Imaginário (1997), apresentado para arquibancadas com mais de duas mil pessoas; Pequenos Milagres (2007), que marcou a comemoração dos 25 anos do grupo; dentre outras peças de sucesso que trouxeram ao grupo uma projeção internacional.

Em 1998, percebendo a necessidade de ter maior engajamento social, o grupo criou o Galpão Cine Horto, um centro cultural para a realização de atividades artísticas na cidade com foco na pesquisa, formação e estímulo à criação teatral, oferecendo cursos e oficinas de formação artística e diversos projetos na área, mantendo também um centro de pesquisa e memória do teatro, contendo biblioteca, videoteca, e compondo uma série de atividades que visam dar espaço a novas criações, novas peças, novos artistas e novas produções.

Grupo Giramundo

Criado em 1970 por três professores da Escola de Belas Artes da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o Giramundo consiste em um grupo de teatro de bonecos, que trabalha todo o projeto para a efetivação da peça, desde a adaptação e criação do texto, até a confecção do cenário e dos próprios bonecos.

Criado dentro da UFMG, e sob a direção dos professores Álvaro Apocalypse, Terezinha Velozo e Madu Vivacqua, o Giramundo montou e apresentou diversos espetáculos de sucesso tanto no Brasil quanto no exterior.

No ano 2000, o grupo resolveu se desvincular da Universidade, trazendo maior autonomia para sua administração e, ainda, maiores possibilidades para a consecução de patrocínios para financiar seus projetos. Em 2003, com o falecimento dos professores Álvaro e Terezinha, a direção do Giramundo passou para Beatriz

Apocalypse e Adriana Velozo, filhas do casal, Marcus Malafaia e Ulisses Tavares. Posteriormente, Adriana Velozo se afastou da direção do grupo para cuidar da obra plástica dos pais.

A entrevistada foi Beatriz Apocalypse, que está no grupo desde 1985, tendo trabalhado como assistente de direção e na remontagem dos espetáculos com os pais, inclusive ficando responsável pela elaboração dos projetos e pela consecução de patrocínios que fornecessem subsistência para o Giramundo.

O Giramundo possui 5 funcionários contratados em regime de CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), além da colaboração dos empregados terceirizados e dos estagiários que trabalham na oficina. Atualmente recebe apoio por meio da Lei de Incentivo à Cultura, Petrobrás e Vale, além de ter uma parceria com a Universidade Fumec, para a restauração dos bonecos, criação de um programa de estágio entre as Instituições, criação de um curso de extensão em *Design* de bonecos e a publicação de dois livros do grupo.

Desde 2003, o grupo vem desenvolvendo diversos projetos, remontagens de espetáculos, além da criação de novos espetáculos. O Giramundo também conta com um Museu onde estão expostos os bonecos e cenários dos espetáculos montados desde sua fundação e com a Escola Giramundo, que oferece cursos de iniciação à prática do teatro de bonecos com foco na formação de marionetistas.

5.1.2 As Empresas Tecnológicas

Ecovec

A Ecovec é uma empresa da área de biotecnologia fundada em 2002, a partir de uma tecnologia desenvolvida na UFMG, dentro do Instituto de Ciências Biológicas, com foco na prevenção da dengue, a MI-Dengue. Segundo Luis Felipe Barroso, um dos empreendedores e diretor da empresa, a opção por abrir uma empresa foi justamente para dar a velocidade necessária para a maturação do projeto. Assim, a

empresa foi criada em parceria com a UFMG para desenvolver projetos de prevenção de dengue.

A empresa presta serviços para os municípios monitorando as áreas de proliferação dos vetores e diagnostica o tipo de vírus encontrado no mosquito vetor da dengue. Tal procedimento agiliza o diagnóstico da infecção da região cerca de vinte dias antes do procedimento feito pelo controle das zoonoses. Esta tecnologia reduz drasticamente o número de casos de infecção e consiste em uma ferramenta eficaz para o controle epidemiológico da doença. Em 2006, a MI-Dengue recebeu o *Tech Museum Awards*, no Vale do Silício, Califórnia, uma premiação internacional de programas que envolvem a aplicação de tecnologias e inovações em benefício da humanidade.

Atualmente, a empresa monitora mais de 60 cidades no país e exporta essa tecnologia também para o exterior. A empresa conta com treze funcionários, além dos estagiários e dos sete sócios, que também estão envolvidos nas atividades da empresa. O entrevistado foi Luis Felipe Barroso por estar responsável pela parte comercial e administrativa da empresa.

A parceria com a UFMG resultou na continuidade de pesquisas na área, trazendo inovações em diagnósticos para controles epidemiológicos por meio da geração de informação. Atualmente, a empresa está residente no Parque Tecnológico BHTECH⁶ e possui um laboratório de desenvolvimento de pesquisas dentro da Universidade, que opera com funcionários da Ecovec e bolsistas de pesquisa da Universidade. A empresa possui apoio para o financiamento de projetos através da FAPEMIG e do CNPQ.

⁶ O Parque Tecnológico de Belo Horizonte - BH-TEC - é uma associação sem fins lucrativos de caráter científico, tecnológico, educacional e cultural, criado em 2005, pela UFMG, Governo do Estado de Minas Gerais, Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG e a Federação das Indústrias de Minas Gerais - FIEMG, como um condomínio para abrigar atividades de pesquisa e desenvolvimento voltadas para acelerar as atividades de inovação tecnológica nas empresas, estreitando laços entre a Universidade e os centros de pesquisa e o setor produtivo empresarial.

FJ Tecnologia

A FJ Tecnologia é uma empresa desenvolvedora de sistemas de automação comercial e gestão empresarial, fundada em 1993 por dois sócios, dentre eles: Francisco José Barros, o empreendedor entrevistado. Em 2010, ocorreu uma cisão da empresa, dividindo sua carteira de clientes e seu capital, quando Francisco decidiu continuar com a empresa mantendo seu foco no desenvolvimento de soluções estratégicas em Tecnologia de Informação (TI) para empresas de vários segmentos. Naquele momento, o empreendedor buscou formar uma nova sociedade com outro profissional para que pudesse agregar novos conhecimentos e experiências à FJ Tecnologia, contribuindo para o seu crescimento.

Com a nova sociedade, Francisco segue como sócio majoritário e diretor da FJ Tecnologia, que se constitui em uma microempresa, empregando seis funcionários em seu quadro de pessoal, além dos dois sócios.

Atualmente, além do desenvolvimento de *softwares* para automação comercial e gestão empresarial, a empresa também opera fornecendo consultorias no acompanhamento dos clientes para adaptação dos sistemas às necessidades das empresas.

Neocontrol

Fundada em 2003, a Neocontrol é uma empresa de tecnologia que desenvolve, fabrica e distribui produtos, prioritariamente no mercado nacional, na área de domótica (automação residencial). O sistema consiste em uma integração direta com a rede da residência, que permite o monitoramento e controle via internet da residência através de aparelhos celulares, Iphones, Smartphones, Tablets, Pcs e etc. Esse produto permite a automatização de uma grande variedade de equipamentos, como cortinas, home theaters, irrigação, ar-condicionado, sistemas de acesso, banheiras, motores e cargas de iluminação, dentre outros, tanto em ambientes residenciais, quanto em ambientes corporativos.

A empresa já terceirizou cerca de 80% das atividades de fabricação, concentrando seus esforços na inovação e no desenvolvimento de novos produtos. A empresa opera comercializando seus produtos para as empresas que irão personalizar e aplicar esses produtos de acordo com as necessidades do consumidor, ou usuário final, que irá usufruir de suas funcionalidades. Além da sede em Belo Horizonte, a empresa possui um escritório de negócios em São Paulo e 14 revendas de seus produtos. Atualmente, a empresa também possui um laboratório de inovação residente no Parque Tecnológico BHTech.

Em 2012, a empresa vendeu parte de suas ações para uma grande multinacional francesa, presente em mais de sessenta países, que atua nesse mesmo segmento, aumentando suas possibilidades de expansão para o mercado internacional.

O entrevistado foi Gabriel Peixoto, o empreendedor que concebeu a ideia da empresa e a fundou em sociedade com um profissional que já não faz parte mais da Neocontrol e, com o tempo, foram incorporando mais três pessoas que constituem a sociedade atual. A empresa conta com cerca de 30 funcionários e, segundo o entrevistado, teve um crescimento de 30% no ano de 2011, mostrando-se muito otimista com os resultados da empresa e com as projeções para o futuro.

Contando com o desenvolvimento de produtos de alta tecnologia, a Neocontrol busca a qualidade e eficiência de um sistema desenvolvido no Brasil que concorre com produtos internacionais a um custo competitivo, sendo atualmente a maior empresa de fabricação de equipamentos para a automação residencial do país.

NetSol

A NetSol é uma empresa de segurança de redes e internet, fundada em 2000, e oferece os serviços de instalação e manutenção de servidores de correio eletrônico, segurança de redes das empresas, segurança de correios eletrônicos, incluindo *backup* de servidores de *e-mail*, e ainda comercializa espaços em *data centers*.

Proveniente do provedor de internet BHNET, vendido para a Telefônica de Espanha, a NetSol é uma empresa de pequeno porte que, além dos três sócios, possui

atualmente 20 funcionários e 12 revendas autorizadas de seus produtos. A empresa possui ainda uma área específica de Inovação, buscando desenvolver novas soluções para as empresas e atualizar constantemente os produtos já existentes, aumentando a confiabilidade dos serviços prestados.

A empresa é uma das únicas empresas do segmento que possuem a Certificação de Qualidade ISO 20.000, em Minas Gerais. Segundo o Sr. Erasmo Borja, empreendedor e diretor da NetSol, o diferencial da prestação de serviço da empresa está na continuidade do fornecimento do seu serviço a partir do contrato de manutenção, o que permite maior segurança para o cliente, atendimento personalizado e constante e confiabilidade do serviço. Esse fato também resulta em uma renda recorrente para a empresa, posto que os clientes pagam pelo serviço mensalmente, trazendo maior estabilidade financeira para a empresa.

Waycarbon

A Waycarbon é uma empresa de assessoria tanto para entidades públicas quanto para entidades privadas, no tema de sustentabilidade, com foco específico em mudanças climáticas. A empresa, fundada em 2006, trabalha com um portfólio de serviços que pode ser classificado em três grandes áreas: a primeira delas são os projetos de crédito de carbono, que são os projetos que visam à redução de emissão de gás que causa o efeito estufa e esses projetos geram títulos que são negociados por um valor de mercado que ajudam a financiar essas atividades. A Waycarbon trabalha com todo o ciclo desses projetos desde o diagnóstico da oportunidade até a comercialização dos créditos.

Outra linha de serviços é a gestão dos gases de efeito estufa, que envolve desde a identificação e quantificação das emissões de gases de diversos tipos, de atividades industriais, agrícolas, ou mesmo serviços. O objetivo desse tipo de serviço é identificar e quantificar o impacto dessas atividades na atmosfera e, a partir daí, desenvolver um plano que visa controlar, gerenciar e definir metas.

A terceira linha de serviços é a estratégia para uma economia de baixo carbono, ela é o contraponto à gestão do gás de efeito estufa, no sentido de que a empresa

busca identificar como a empresa é impactada pelo tema das mudanças climáticas e não o quanto ela contribui para o tema das mudanças climáticas, para a elaboração de políticas empresariais relacionadas à gestão de carbono e transição para uma economia de baixo carbono, avaliação para melhores práticas setoriais, planejamento da comunicação, entre outros.

O entrevistado foi Matheus Brito, um dos empreendedores e diretor da empresa. Brito relatou que a ideia da empresa aconteceu a partir do estabelecimento de um grupo de estudos sobre mudanças climáticas composto de alunos provenientes da UFMG, em que os integrantes desse grupo perceberam que havia uma oportunidade no mercado para a criação de uma empresa que prestasse os serviços que hoje são oferecidos pela Waycarbon.

A Waycarbon inicialmente se chamava Munduscarbo, era uma empresa que tinha apenas um escritório aqui em Belo Horizonte. Em 2010, ela uniu as operações com uma empresa de São Paulo chamada Keyassociados ampliando sua área de atuação e passando a possuir também uma base operacional em São Paulo. O escritório da empresa em Belo Horizonte está localizado no Parque Tecnológico BHTech.

Atualmente, a empresa conta com uma equipe composta por 25 funcionários, em termos de números de consultores, é a maior empresa do Brasil atuando nessa área e a única que oferece essa gama de serviços. A empresa possui uma carteira de grandes clientes no Brasil e no exterior.

5.2 Trajetórias Profissionais dos Empreendedores Pesquisados

Esta seção se dedica a identificar pontos importantes das trajetórias pessoais e profissionais dos empreendedores pesquisados. Inicialmente, serão apresentados os dados demográficos dos sujeitos da pesquisa e, posteriormente, as especificidades das trajetórias de cada um deles.

Em relação aos dados demográficos dos entrevistados, dentre os dez sujeitos da pesquisa, oito são homens e duas mulheres que atuam no segmento cultural. Em

termos de idade, os empreendedores pesquisados têm entre 31 e 71 anos, sendo que seis deles têm de 40 a 55 anos, três têm de 30 a 40 anos e apenas um deles está na terceira idade, com 71 anos.

Em relação ao estado civil, seis dos empreendedores pesquisados são casados, três são solteiros e apenas um deles é divorciado. Quanto à escolaridade, quatro dos empreendedores pesquisados têm nível de mestrado, outros quatro, de especialização e dois deles têm graduação.

Durante as entrevistas, foi solicitado aos empreendedores que contassem sobre suas trajetórias pessoal e profissional, com o objetivo de compreender os pontos importantes que possam tê-los estimulado a empreender. Desse modo, faz-se necessário apresentar um resumo de seus relatos para que se possa refletir sobre os fatores que podem ter estimulado o empreendedorismo.

O Entrevistado 1 (E1) é graduado em Economia e em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Durante o curso de Economia, teve a oportunidade de participar de um programa de iniciação científica, tendo trabalhado com uma linha de pesquisa relacionada ao desenvolvimento regional e sistema financeiro. O entrevistado relata que se tratava de uma linha de pesquisa mais heterodoxa, que buscava uma discussão do desenvolvimento voltado para realidades do sistema financeiro brasileiro de forma que fosse alicerce para um desenvolvimento do país.

Após a formatura em 2005, o entrevistado relata ter continuado com uma atividade ligada à Faculdade, como pesquisador assistente. Nessa época, participava de um grupo de estudos sobre o tema de mudanças climáticas juntamente com outros amigos de outros cursos. E esse grupo de estudos percebeu que havia uma oportunidade de negócio nesse segmento, porque não havia nenhuma empresa em Minas Gerais que tratava do tema, então, o grupo decidiu se dedicar para o que hoje é a Waycarbon. Em 2007, foi aprovado para um programa de mestrado na área no Japão, com uma bolsa do Banco Mundial. Finalizado o mestrado, retornou em 2009, retomando suas atividades na empresa com dedicação integral.

O Entrevistado 2 (E2) é formado em Etnologia pela Unicamp e trabalhava com grupos indígenas com pouco contato com a civilização ocidental em áreas indígenas como Yanomamis, Tapirapés, Chapacuras, Paracaná, dentre outros. Nessa época, trabalhava filmando e fotografando hábitos etnológicos nas tribos indígenas e registrando atitudes derivadas para os estudos antropológicos das aldeias.

O entrevistado relatou que, durante as filmagens, foi contaminado pelos dois falcípanos de malária que existem no Brasil, o falcípamo sul-americano e o falcípamo africano que já estava no Brasil naquela época. Após o segundo episódio de malária, foi obrigado a sair da área de risco de contaminação. Nesse meio tempo, foi criado pelo Darcy Ribeiro um projeto que chamava Pró-memória, que era o registro das variadas culturas que compõem o Brasil. O entrevistado relata ter sido convidado a apresentar o Pró-memória na França com o objetivo de difundir a cultura indígena brasileira no exterior.

As atividades com o Pró-memória duraram dez anos e, durante esse período, o Entrevistado ficou morando em Paris, e levando para a Europa palestras e realizando exposições dos registros feitos no Brasil, naquela época ainda em VHS, e editados depois nas cinematecas em Paris. Durante esse trabalho, entrou em contato com as cinematecas de Paris, de Provence, de Toulouse, de Biarritz, criando com o cinema uma relação ainda mais profunda. Quando o Pró-memória acabou, o entrevistado começou a trabalhar com o cinema diretamente nas cidades de Paris, Exeter e Toulouse, permanecendo na França por mais quatro anos. Com o divórcio e o retorno da esposa ao Brasil com a filha, decidiu voltar para o país de origem com o objetivo de estar mais próximo da filha.

Ao retornar, percebeu a oportunidade de mercado que havia para o cinema de repertório, principalmente em Belo Horizonte, então, aceitou a proposta do cineasta Jean Gabriel Albicocco, adquirindo o Cinema Belas Artes.

O Entrevistado 3 (E3) é formado em Engenharia de Automação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, onde também fez o curso de Mestrado na área. A pesquisa originada em seu Mestrado gerou uma oportunidade de emprego em um

Instituto de pesquisa na Alemanha chamado Fraunhofer, em Friburg. Nesse Instituto, o entrevistado trabalhou por um ano em um projeto na área de automação.

O entrevistado relatou que, desde os tempos da graduação, tinha o sonho de ser empreendedor, como seu pai, que possui uma empresa de projetos elétricos com 45 anos de mercado. Então, ao retornar da Alemanha, decidiu abrir uma empresa na área de automação residencial, explorando uma oportunidade neste mercado que, na época, era atendido apenas por empresas estrangeiras.

O Entrevistado 4 (E4) é formado na área de Informática, pela UFMG, turma de 1985, trabalhou por cinco anos na Açominas em Ouro Branco e Belo Horizonte, na área de informática. Trabalhou também na Federação do Comércio no Sindicato Patronal do Comércio, na mesma área. E então decidiu realizar o seu sonho: abrir seu próprio negócio. De acordo com o empreendedor, ele sempre quis ter uma empresa e, durante seu curso de graduação, começou a planejar a abertura de uma empresa na área de Tecnologia de Informação, plano este que se concretizou em 1993, com mais um sócio.

Em 2010, houve uma cisão da sociedade, após essa cisão, o entrevistado buscou outro profissional para que se formasse uma nova sociedade que deu origem à empresa que permanece até hoje. Após a cisão, buscou novos talentos para compor sua equipe, atualmente composta por profissionais qualificados na área de desenvolvimento de *softwares*.

O Entrevistado 5 (E5) é formado em Engenharia Mecânica Aeronáutica, trabalhou por onze anos com mecânica de aviação e, com uma crise no setor, resolveu mudar de área e abrir um *shopping* eletrônico. Como isso ocorreu antes da internet se popularizar, a empresa funcionava através de um servidor, em que os clientes faziam chamadas telefônicas e consultavam os preços, efetuavam pedidos e etc. O entrevistado frisa que “o mundo ainda não tinha cultura para isso na época”. Então, quando a internet chegou, ele transformou a empresa em um provedor de internet, pois ele já possuía uma estrutura física para tal, tornando-se um dos maiores provedores da época. Com o crescimento do número de provedores na cidade e já

prevendo que o provedor passaria a ser um serviço gratuito, resolveu vender a empresa e investir na área de segurança de redes.

Apesar de não possuir formação na área, o empreendedor demonstrou ter uma visão estratégica do mercado muito acurada. Isso pode ser percebido durante a entrevista, quando o empreendedor relata sua trajetória até chegar à atual empresa. A partir de uma crise no setor da aviação, o entrevistado percebeu uma oportunidade em investir em outra área, na época, pouco explorada no país, que era o comércio eletrônico. Quando a internet começou a se popularizar, detectou a oportunidade de transformar sua empresa em um provedor de internet, aproveitando a estrutura que já possuía. Quando a empresa já tinha porte o suficiente para ser uma das maiores do segmento, e, percebendo que o serviço do provedor passaria a ser gratuito, vendeu a empresa e abriu a NetSol com vistas a atender outra demanda latente de mercado: a segurança de rede. O extrato abaixo reflete a percepção do empreendedor sobre suas próprias competências empreendedoras:

Então e tive competência empreendedora para formar um negócio que era desse tamaninho em um negócio gigante numa época em que todo mundo tava. Então não foi sorte de estar nisso, foi competência de levar à frente, o que os outros não tiveram. E competência, mais do que isso, para vender na hora certa. Esses outros que não venderam que tiveram essa oportunidade de vender e não souberam aproveitar, quebraram. Inviabilizaram mais porque passou a ter provedor grátis, passou a ter provedor de banda larga etc e etc, só gente grande que tinha no mercado, seu eu não vendesse na hora certa, não tinha jeito. Se eu também não sou grande o suficiente nessa hora, para ser alvo de interesse dessas grandes empresas querer comprar, também não teria êxito. (E5)

A Entrevistada 6 (E6) estudou Belas Artes na Escola Guignard de Belo Horizonte, filha dos artistas plásticos e professores da UFMG, Álvaro Apocalypse e Terezinha Velozo, a entrevistada foi criada dentro do Giramundo. A entrevistada relatou que a ideia do Giramundo aconteceu quando os pais decidiram fazer um teatro com bonecos no quintal da casa para entreter as filhas. A partir da criação do Giramundo, suas irmãs e ela eram levadas pelos pais ao trabalho diariamente e foi assim que começou o seu interesse pela área artística.

Passou a atuar no Giramundo a partir do ano de 1985, substituindo um integrante do grupo por causa de um falecimento na família, e nunca mais saiu. Mais tarde, deixa a faculdade para se dedicar integralmente ao Giramundo, aprendendo com o pai as

técnicas e desenvolvendo as habilidades necessárias para realizar projetos de teatro de bonecos. A entrevistada relatou que, além de trabalharem juntos o dia todo no Giramundo, quando estavam em casa, estavam sempre falando sobre o Giramundo, conforme o extrato da entrevista:

Por que o serviço na verdade, ele nunca acabava no Giramundo, a gente trabalhava o dia inteiro juntos aí minha mãe, meu pai, eu e minha irmã. Aí ia pra casa juntos e relaxava e aí ia falar do boneco tal, da cena tal, aí discutia cena, discutia manipulador, essas coisas. Daí eu fui me envolvendo cada vez mais. (E6)

Desde a saída do grupo dos domínios da Universidade, a entrevistada passou a elaborar e submeter projetos com o objetivo de conseguir recursos que oferecessem subsídios ao grupo. Com o falecimento dos pais em 2003, assume a diretoria artística do Giramundo juntamente com outros dois artistas do grupo.

O Entrevistado 7 (E7) é formado em Administração e Ciências Contábeis pela UFMG, e possui especialização na área de Cinema. Durante a graduação, o entrevistado relata ter se envolvido com o teatro dentro da própria Instituição, onde também realizou os cursos de teatro e audiovisual, e assim descobriu seu talento e interesse pela área artística. Em 1982, juntamente com mais onze artistas, funda o Grupo Galpão, trazendo para o grupo sua experiência e conhecimentos na área de gestão e a experiência na área de organização de eventos.

O grupo produziu e apresentou diversas peças de sucesso nacional e internacional. Foi o responsável pela concepção do FIT (Festival Internacional de Teatro de Palco e Rua), hoje um dos tradicionais eventos de teatro da cidade, o qual organizou por três anos. Além disso, foi responsável pela criação do Galpão Cine Horto, com o objetivo de desenvolver outros projetos e atividades junto à comunidade.

O Entrevistado 8 (E8) é formado em Belas Artes pela Escola de Belas Artes de São Paulo, possui especializações em Gestão de Serviços e Cinema, e Mestrado em Animação Digital pelo Art Institute de São Francisco, nos Estados Unidos. Começou sua carreira produzindo fanzines independentes nos anos 90, tendo recebido nessa época duas premiações como os melhores fanzines do ano em São Paulo e São Luís.

Trabalhou como *freelancer* de ilustração de logomarca, como assistente de arte em agência de publicidade, depois como intervalador de desenho animado em um estúdio de desenho animado, retornou para a publicidade, chegou a ser diretor de arte, diretor de uma agência e, em 1997, abriu uma produtora de quadrinhos e animação e desenvolvimento de personagem com mais quatro pessoas. Lecionou em várias universidades em Belo Horizonte e Rio de Janeiro nos cursos de graduação e pós-graduação na área. Em 1999, abriu a Escola de Arte, inicialmente como uma franquia da Fábrica dos Quadrinhos, de São Paulo, dois anos mais tarde, passando a ser a Casa dos Quadrinhos.

O Entrevistado 9 (E9) é formado em Administração pelo Ibmec. Ainda na faculdade, começou a trabalhar no Instituto de Inovação, que tinha o objetivo de identificar, nas universidades e centros de pesquisa, potenciais tecnologias que tinham chance de virar produtos de sucesso no mercado. Assim, o entrevistado conheceu o MI-Dengue, uma tecnologia desenvolvida no Instituto de Ciências Biológicas da UFMG para a prevenção da dengue. Vendo o potencial que a tecnologia possuía, o entrevistado se juntou a outros sócios e fundou a Ecovec a partir dessa tecnologia.

A Entrevistada 10 (E10) é formada em Jornalismo pela UFMG e possui Mestrado em Editoração na Universidade Paris Nord – Paris XIII, na França. Aos vinte anos, fundou a Editora do Professor e a Editora Vega que dirigiu durante as décadas de 60 e 70, e, em 1981, ao retornar ao Brasil, cria a Mazza Edições com o objetivo de publicar autores e ilustradores negros. Ao todo, a empreendedora possui 51 anos de atuação na área editorial.

Pode-ser perceber, a partir dos relatos descritos que, quanto à formação acadêmica, os empreendedores pesquisados possuem formações bem distintas, porém, pode-se observar que a maioria possui uma formação condizente com a área em que atua em seus empreendimentos. Apenas dois dos sujeitos de pesquisa não possuem formação acadêmica na área de atuação de suas empresas – os entrevistados E2 e E5 – apesar disso, suas experiências profissionais colaboraram para a criação de suas empresas.

Assim como a formação, as atividades profissionais dos sujeitos de pesquisa anteriores à abertura da empresa são bastante diversificadas. Por meio dos relatos, observa-se que a maioria dos empreendedores do setor tecnológico vieram da graduação com o desejo de abrir uma empresa na área em que estudaram. Alguns deles participaram de grupos de estudo ou tiveram a experiência de passar por um programa de Iniciação Científica que os estimulou a atuar na área de Tecnologia e Inovação.

Já os empreendedores culturais, a maioria relata sempre ter tido interesse em se envolver na área artística, como se pode observar nos extratos de suas falas:

(...) isso me estimulava muito, esse espaço onde o lúdico, onde o extracotidiano, onde havia possibilidade das pessoas se emocionarem, as pessoas mostrarem seu outro lado, isso me interessava mais do que ser fazendeiro, que era o puramente o meu destino, meu pai era fazendeiro (...) Então eu acho que pela coisa da aptidão eu tenho esse lado assim, de ver como as pessoas são muito mais interessantes quando elas vivenciam uma experiência lúdica, uma experiência uma dose a mais do que a normal. Isso me interessa mais do que viver esse cotidiano meio chato assim. (E7)

E eu sempre pensei o que é que eu vou ter vontade de fazer até morrer? Vou estar trabalhando, eu não acredito em aposentadoria e tal. Qual o tipo de utilidade que vai me satisfazer e aí você vê vários artistas das artes visuais e isso que a pessoa vai falecer no meio de um projeto, isso é muito comum nessa área e isso eu admiro. (E8)

A partir da descrição da trajetória dos empreendedores, serão apresentados os fatores que influenciaram mais decisivamente a criação e manutenção dos empreendimentos pesquisados.

5.3 Criação e Manutenção dos Empreendimentos Pesquisados

Esta seção se dedica a apresentar as características que foram consideradas decisivas pelos empreendedores para a criação e manutenção de seus empreendimentos.

De acordo com a TAB. 2, pode-se observar que cinco dos empreendedores pesquisados identificaram oportunidades no mercado para a abertura de suas empresas.

Tabela 2 – Eventos que podem ter estimulado o empreendedorismo

Evento	%
Identificação de uma oportunidade de mercado	50%
Gosto por desafios e inovações	50%
Gosto pela área	40%
Experiência profissional encaminhou para a abertura da empresa	30%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: A soma dos percentuais ultrapassa 100% pelo fato de ter sido dada ao sujeito de pesquisa, a opção de dar mais de uma resposta.

Entretanto, os demais aspectos apontados pelos entrevistados são os mais diversos e de ordens diferentes. Alguns dos entrevistados apontam para fatores externos, como as oportunidades de mercado, as suas experiências profissionais e os recursos disponíveis na época que viabilizaram a criação das empresas, conforme os extratos abaixo:

Eu fui da área acadêmica, eu fiz UFMG, entrei para o mestrado na sequência, na área de automação, e o meu projeto de mestrado foi muito interessante e acabou e gerando uma oportunidade de emprego em um Instituto de pesquisa na Alemanha chamado Fraunhofer, em Friburg. Eu fui para lá trabalhei durante um ano em um projeto de pesquisa na área (...) e aí eu voltei já com um *knowhow* legal e abri a Neocontrol. (E3)

A informática sempre tem alguma novidade e o mercado sempre busca ofertas de novas possibilidades e num desses momentos, eu larguei o emprego e montei a empresa. Então, visando atender uma necessidade de mercado. Tinha uma poupança no início, vivi de poupança até a empresa se sustentar. (E4)

O fato de enxergar a oportunidade de mercado reflete uma das competências empreendedoras de acordo com Man e Lau (2000), que é saber identificar oportunidades e tomar iniciativa.

Outros atribuem sua criação a fatores internos, como a vontade de atuar em uma determinada área, o gosto por desafios, ou a vontade de criar uma empresa em que pudesse aplicar sua criatividade. Tais relatos que atribuem a criação das empresas a fatores internos remetem à necessidade de realização, que é uma característica inerente ao empreendedor de acordo com McClelland (1972):

E eu não conseguia me ver como um engenheiro tradicional, não conseguia me imaginar feliz como um engenheiro tradicional. Então eu queria criar coisas novas e arriscar mais. Eu sempre gostei de desafios e eu tive que tomar essa decisão e não foi fácil porque quando eu formei, a engenharia já tava em alta, o pessoal tava ganhando R\$ 3 mil por mês só para estudar,

trainee, só para aprender coisas novas nas empresas. E eu fui começar do zero, sem capital e eu falava “nossa, eu sou burro demais, os caras tão ganhando tubos para continuar aprendendo e eu tô aqui tomando paulada todo dia e pagando!” (E3)

Eu queria algo que realmente reunisse o que eu gosto de fazer, que não parece que é trabalho, coisa que gosto de fazer independente se isso é trabalho, com algo que desse estabilidade financeira. E a questão da escola também que juntou isso tudo é porque o estúdio enfrentava problemas porque não tinha profissionais suficientes para atender trabalhos maiores. Então eu precisava dar aula para ter mais profissionais habilitados em Belo Horizonte, para trabalhar nessa área. Então foi uma junção de fatores (...) a minha produtora precisava crescer, então a gente reuniu forças, então a ideia era realmente continuar fazendo o que a gente gostava, eu e o pessoal que trabalhava comigo, e conseguir a estabilidade financeira. (E8)

Outros aspectos apontados nas entrevistas se referem às competências empreendedoras do modelo de Man e Lau (2000), como, por exemplo: sinergia entre integrantes do grupo, que se refere ao desenvolvimento das competências de relacionamento; aquisição de conhecimento, que se relaciona à competência de apoio de aprendizagem; assim como as experiências profissionais anteriores, gosto por desafios e inovações, e ter certa inquietação, que remetem às competências conceituais.

Foi fundamental o estabelecimento desse grupo de estudos, a gente fez de forma despretensiosa, mas havia muita sinergia e muita complementaridade entre os integrantes desse grupo de estudo. E com o conhecimento que a gente adquiriu ali e com a visão de que o mundo caminhava, havia necessidade que o mundo caminhava para uma economia de baixo carbono. Então a gente decidiu empreender. (E1)

Eu sempre fui muito inquieto (...) e o empreendedor, ele funciona 24h, nunca deixa de ser empreendedor, você chega no final de semana, na sexta-feira, você não vai para a casa e deixa a empresa no espaço físico, aquilo vai com você, (...) eu acho que esta característica de inquietude ela é um pouco fundamental quando você está em um contexto de empreendedorismo. (E9)

Outro aspecto levantado nas entrevistas que poderia influenciar a criação de empreendimentos é a identificação de modelos de empreendedores dentro da família ou com pessoas próximas ao indivíduo. Quando perguntados a respeito, 50% dos empreendedores declararam que tiveram um modelo próximo como os pais e outras pessoas próximas. Dentre os relatos, destacam-se os seguintes extratos:

Meu pai, ele sempre foi uma referência para mim em todos os aspectos. Todas as áreas da vida, desde a prosperidade, mas também da felicidade, da cultura, da filantropia, ele sempre foi um modelo muito interessante. O

fato de o meu pai ter uma empresa me mostrou que é possível, que não é um negócio longe da realidade (E3)

Eu sempre trouxe meus filhos, desde bebê, todos participaram, do jeito que eu fui criada, eu fui assim também, onde papai e mamãe iam, iam as três juntas, então, vai para o palco, vai as três, vai pro restaurante depois, vai as três, vai... comigo foi assim, assim foi com meus filhos também. (E6)

Foi possível perceber também em uma entrevista, um sentimento de continuidade ao trabalho dos pais por parte da entrevistada, uma responsabilidade de levar adiante a atividade iniciada por eles que contém um viés social, por realizar projetos que alcançam camadas menos favorecidas da sociedade.

Tem anos atrás, papai deu uma entrevista lá no Giramundo, e ele até ri no final assim, que ele fala que... ele fala que “olha, eu acho que a gente foi condenado a fazer girar o mundo” e eu tô concordando. Eu tô concordando porque ele me largou aqui com a bomba, e eu tô achando que é isso mesmo, que eu fui condenada assim, que eu não tenho muita chance não! (risos) (E6)

Os outros entrevistados declararam não ter um modelo específico como empreendedor. Um deles relata ter admiração por vários empreendedores de sucesso, mas não tem nenhum deles por modelo em específico.

Dentre os fatores considerados decisivos para a criação e manutenção dos empreendimentos, também foram encontrados resultados diversos, devido à natureza diferente das atividades da empresa e mesmo das suas trajetórias. Novamente, o fator mais citado foi a identificação de uma oportunidade no mercado, como mostra a TAB. 3.

Tabela 3 – Fatores considerados decisivos para a criação das empresas

Fatores	%
Identificação de oportunidade de negócio	60%
Gosto pela área de atuação	40%
Estímulo de pessoas consideradas autoridades na área	20%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: A soma dos percentuais ultrapassa 100% pelo fato de ter sido dada ao sujeito de pesquisa, a opção de dar mais de uma resposta.

Outros fatores citados nas entrevistas foram o estímulo de pessoas consideradas autoridades na área, como no caso da Waycarbon, em que houve o estímulo por parte do professor que orientava o grupo de estudos em mudanças climáticas. O

outro caso é o do Grupo Galpão, que recebeu estímulo de dois diretores estrangeiros que conheceram o grupo e o influenciaram a seguir com a visão de criar uma companhia de teatro de palco e rua com a identidade que hoje tem o Galpão, conforme os extratos abaixo:

A gente teve o apoio no início de um professor da UFMG, que meio que foi o tutor desse grupo de estudos. Ele que nos orientou e hoje ele é um funcionário da ONU, trabalha em um dos painéis da ONU que trata a sobre os projetos de créditos de carbono, ele foi o maior incentivador para que a gente transformasse isso em uma empresa. (E1)

(...) acho que o fator decisivo foram algumas experiências com outros artistas, dois diretores, que nos apontaram uma oportunidade de trabalhar e de fazer um teatro que de certa forma representava aquela geração, né? De termos identidade, de termos voz, de termos espaço para falar para o mundo aquilo que nos interessava, coisa que, ao ver o que acontecia, a gente não se reconhecia mais.(E7)

Outro fator observado nas entrevistas é a visão de que a empresa poderia contribuir de algum modo com a questão social, como no caso da Casa dos Quadrinhos, que detectou a falta de profissionais capacitados na área de Artes Visuais na cidade, cumprindo, assim, não só o objetivo mercantil de qualquer instituição, mas também o objetivo social de formação profissional da área. Assim, também a Mazza Edições, que possuía e ainda possui, como objetivo maior, trazer à pauta nas escolas a discussão sobre o preconceito e a desigualdade racial, tendo, portanto, também uma função de educação para a mudança de cultura na sociedade.

E o meu negócio com o livro começou porque a minha mãe colocou desde cedo o livro na minha mão, eu aprendi a ler com quatro anos. Tanto que eu tenho uma biblioteca comunitária aqui que é sustentada sabe Deus como. É que eu gosto de botar o livro na mão dos meninos, apesar de que os meninos de hoje nem gostam muito, mas a gente tem que insistir. Não pode desanimar não. (E10)

Quando questionados sobre o porquê da opção pelo segmento escolhido, 70% dos entrevistados relataram ter identificado uma oportunidade de mercado para a atuação no segmento, como mostra a TAB. 4.

Tabela 4 – Motivos relatados para a opção pelo segmento

Aspectos	Empresas culturais	Empresas Tecnológicas	Total
Identificação de uma oportunidade no mercado	20%	50%	70%
Por gostar de estar envolvido na área	40%	20%	60%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: A soma dos percentuais ultrapassa 100% pelo fato de ter sido dada ao sujeito de pesquisa, a opção de dar mais de uma resposta.

Apenas dois dos entrevistados das empresas culturais relataram ter feito a opção também pela oportunidade de mercado encontrada na época, porém, de um modo geral, os relatos dos empreendedores desse segmento apresentam outras motivações, como o gosto pela área de atuação, a identificação e até mesmo o amor à área artística.

(...) o sentimento que eu tenho pelo cinema não é um sentimento de paixão, é um sentimento de amor. Amor é muito distinto de paixão. Amor exige dedicação, renúncia, sacrifício, paciência, espera, cadência, fé, acreditar. Amor é um sentimento diferente, é um sentimento de exclusão, de escolha. Eu escolhi o cinema por amor, eu não sei se eu te respondo, mas eu acho que é isso. (E2)

Primeiro que eu adoro isso aqui, eu sempre trabalhei na área editorial, e pela questão do ideal, de acreditar na causa, acreditar que esse trabalho é importante mesmo e que ainda tem muito mais para fazer. (E10)

Quanto aos empreendedores tecnológicos, todos eles afirmaram ter identificado uma oportunidade no mercado que os motivou a optar por este segmento. Alguns relataram ter percebido tal oportunidade por atuar na área e já possuir experiências que contribuíram para o empreendedorismo. Apenas dois deles destacaram também o fato de gostar de suas áreas de atuação.

Tais resultados apontam que os empreendedores tecnológicos entrevistados tiveram forte tendência a basear sua opção pelo segmento não apenas por gostar da área, mas também pela identificação de uma oportunidade no mercado em que atuam, o que reforça o desenvolvimento da competência empreendedora de oportunidade. Já os empreendedores culturais pesquisados necessitaram de motivações de outras ordens para levar adiante seus empreendimentos.

Observa-se que os pontos relatados como decisivos para a criação das empresas foram os mais diversos. Isso é plenamente explicável por se tratar de segmentos diferentes, condições diferentes e empreendimentos diferentes. Na seção seguinte, serão apresentados os resultados relativos às competências empreendedoras na percepção dos entrevistados.

5.4 Competências Empreendedoras: a visão dos pesquisados

Com o objetivo de discutir as competências empreendedoras na percepção dos entrevistados, o tema foi dividido entre as competências necessárias ao segmento e o seu desenvolvimento, e as competências empreendedoras do modelo de Man e Lau (2000) conforme se apresentam os dados a seguir.

5.4.1 Competências necessárias ao segmento

Durante as entrevistas, questionou-se aos entrevistados quais são as competências necessárias ao empreendedor em seu segmento de atuação. Dentre as respostas, foram levantadas competências que conferem com o modelo proposto por Man e Lau (2000). As competências citadas pelos entrevistados estão apresentadas na TAB. 5.

Tabela 5 – Competências necessárias ao empreendedor na percepção dos empreendedores pesquisados

Competências de Man e Lau (2000)	Competências citadas Empreed. Tecnológicos	Competências citadas Empreed. Culturais
Competências de Oportunidade	Estar atento a possibilidades; buscar novos desafios;	Buscar novos desafios; coragem
Competências de Relacionamento	Habilidades interpessoais; saber comunicar; ter postura;	Ser um exemplo, de postura e de compostura; ser aberto a críticas
Competências Conceituais	Criatividade; capacidade de inovar e estar sempre à frente;	Capacidade de inovação;
Competências de Organização	Busca pela qualidade; austeridade em relação a custos	Saber lidar com recursos públicos
Competências Estratégicas	Buscar informações;	Capacidade de observar o mercado;

continua

continuação

Competências de Compromisso	Compromisso; encarar os desafios; determinação; persistência; gostar do que faz; coragem;	Ter consciência do seu papel social; envolvimento; compromisso; responsabilidade
Competência de apoio – Aprendizagem	Buscar uma capacitação constante; vontade de estudar; leitura constante	Ser conhecedor do assunto; ter conhecimento teórico e prático
Competência de apoio – Adaptação	Flexibilidade; estar preparado para mudanças	-
Competência de apoio - Gerenciamento de tempo	-	-
Competência de apoio – Avaliação	-	-
Competência de apoio - Equilíbrio da vida pessoal e profissional	-	-
Competência de apoio - Gerenciamento de preocupações	-	-
Competência de apoio - Ética	Busca pelo correto; ser ético	Seriedade; ter consciência de sua função social

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

As competências de apoio, gerenciamento de tempo, avaliação, equilíbrio da vida pessoal e profissional e gerenciamento de preocupações não foram citadas pelos entrevistados de nenhum dos segmentos. Destaca-se ainda a fala de um dos empreendedores culturais que cita a questão da gestão consciente da empresa que utiliza recursos públicos para a sua subsistência e a função social do artista.

Na minha área, acho que ter essa consciência da coisa pública, na minha área é fundamental, uma vez que quase todos sobrevivemos de dinheiro público, a arte hoje no Brasil sobrevive basicamente do dinheiro público. Eu acho que ter essa consciência e esse comprometimento com a coisa pública é fundamental. Acho que é fundamental ter consciência do papel do artista, do ator, da arte e do teatro dentro de uma sociedade. (E7)

Assim como o empreendedor cultural, um dos empreendedores tecnológicos cita que é fundamental ter certa austeridade em relação aos custos da empresa, o que demonstra que a preocupação com a gestão financeira da empresa é comum entre os segmentos pesquisados.

As competências buscar desafios, saber ter postura, capacidade de inovação, compromisso destacaram-se por terem sido citadas pelos entrevistados dos dois

segmentos, reforçando sua importância na percepção dos empreendedores entrevistados.

Também se questionou aos empreendedores pesquisados quais as suas características pessoais mais importantes para a gestão da empresa. Essa pergunta foi feita pelo fato de as pessoas, de um modo geral, ainda encontrarem certa dificuldade para diferenciar características e competências. A TAB. 6 apresenta as características elencadas pelos entrevistados separadas por aproximação com as competências empreendedoras do modelo de Man e Lau (2000).

Tabela 6 – Características pessoais importantes na gestão da empresa na percepção dos empreendedores pesquisados

Competências de Man e Lau (2000)	Características citadas Emp. Tecnológicos	Características citadas Emp. Culturais
Competências de Oportunidade	Inquietação; atenção às mudanças e inovações;	Inquietação; atenção às mudanças e inovações;
Competências de Relacionamento	Confiança; experiência no trato com pessoas	Liderança; dar espaço às pessoas para desenvolver seu trabalho
Competências Conceituais	Busca por inovação; criatividade; audácia;	Inovação;
Competências de Organização	Busca pela qualidade, pela perfeição; e de resolução de problemas; competências administrativas; conter despesas desnecessárias	Descentralização; organização; capacidade de administrar, de avaliar o poder público, de responder às demandas
Competências Estratégicas	Ter visão; planejamento	Busca de financiamentos; participar de eventos da área
Competências de Compromisso	Compromisso; coragem; garra	Compromisso; cautela
Competência de apoio – Aprendizagem	Experiência	Contribuição intelectual;
Competência de apoio - Adaptação	Flexibilidade	-
Competência de apoio - Gerenciamento de tempo	-	-
Competência de apoio - Avaliação	-	-
Competência de apoio - Equilíbrio da vida pessoal e profissional	-	-
Competência de apoio - Gerenciamento de preocupações	Segurança	Capacidade de execução de sonhos
Competência de apoio - Ética	Ser verdadeiro	

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Dentre as características mais citadas pelos entrevistados como necessárias para o empreendedorismo nesses segmentos de atuação, destaca-se a confiança (30%), a busca por inovação (20%), a inquietação (20%) e a descentralização (20%). As demais características foram citadas apenas uma vez pelos empreendedores pesquisados. As competências de apoio, gerenciamento de tempo, avaliação e equilíbrio da vida pessoal e profissional não foram citadas pelos entrevistados de nenhum dos dois segmentos. Além disso, as características que se referem às competências de apoio, adaptação e ética foram citadas apenas pelos empreendedores tecnológicos.

É importante salientar que essas perguntas foram feitas em momentos distintos da entrevista para reduzir a possibilidade da repetição da fala caso as perguntas fossem feitas uma após a outra.

Sobre os conhecimentos e habilidades necessários para empreender em seu segmento de atuação, os empreendedores tecnológicos entrevistados citaram, em sua maioria, habilidades gerais necessárias para administrar um empreendimento. Já os empreendedores culturais, em geral, focaram nos conhecimentos e habilidades requeridos de acordo com as atividades que desempenham em suas organizações, como mostra a TAB. 7.

Tabela 7 – Conhecimentos e habilidades necessários na percepção dos empreendedores pesquisados

Empreendedores Tecnológicos	Empreendedores Culturais
Conhecimentos sobre política	Idiomas
Conhecimentos sobre economia	Domínio técnico de equipamentos
Conhecimentos sobre Relações Internacionais	Habilidades interpessoais
Saber ouvir	Técnica de desenho
Flexibilidade	Método para fazer o projeto
Estar ávido por conhecimento	Manipulação das marionetes
Encontrar modelos para se espelhar	Habilidades do lado artístico
Descobrir as habilidades que possui e as que precisa desenvolver	Habilidades do lado da gestão
Conhecimentos e habilidades de Administração	Saber procurar as fontes certas para aprender
Saber lidar com recursos financeiros e suas limitações	Conhecimento gráfico
Saber planejar	Conhecimento editorial
Saber identificar oportunidades e se antecipar a elas	Saber observar e aprender

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Esses dados apontam para a diferença da natureza das atividades nesses dois segmentos e, até mesmo, para as diferenças que se apresentam nos modelos mentais dos empreendedores de ambos os segmentos. Tais dados poderiam refletir ainda que os empreendedores culturais pesquisados possuem foco maior nos aspectos artísticos de seus empreendimentos em relação aos aspectos administrativos de seus negócios, se comparados aos empreendedores tecnológicos entrevistados.

Isso reforça o exposto no Plano da Secretaria da Economia Criativa (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011), que ressalta a necessidade de criar ofertas e possibilidades de qualificação para os profissionais, com o objetivo de desenvolver suas competências, promovendo maior estruturação e, conseqüentemente, maior crescimento dos empreendimentos nesse setor. O tópico seguinte irá tratar do desenvolvimento das competências dos empreendedores pesquisados.

5.4.2 O desenvolvimento das competências dos empreendedores

Em relação ao desenvolvimento das competências dos empreendedores pesquisados, as formas mais citadas foram por meio do estudo (40%), da leitura (30%), da observação (30%), da busca por capacitação constante (20%) e por meio das conversas com outros profissionais da área (20%)⁷. A TAB. 8 apresenta as formas citadas pelos entrevistados, separando-os por segmento de atuação.

Tabela 8 – Como os entrevistados desenvolvem suas competências

Empreendedores Tecnológicos	Empreendedores Culturais
Estudando	Estudando
Lendo	Observando
Buscando capacitação constante	Buscando capacitação constante
Conversando com outros profissionais da área	Conversando com outros profissionais da área
Aprendizado com a equipe	Aprimorando
Identificando pontos a serem melhorados e trabalhando esses pontos	Participando das feiras e eventos da área, nacionais e internacionais
Identificando as competências para desenvolvê-las	Estimulando a criatividade
Buscando modelos bem sucedidos	Tentando desenvolver todos os dias

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

⁷ A soma dos percentuais ultrapassa 100% pelo fato de ter sido dada ao sujeito de pesquisa, a opção de dar mais de uma resposta.

Algumas das formas de desenvolvimento de competências citadas pelos entrevistados estão ligadas à aprendizagem, como estudar, ler e buscar capacitação constante. Outras formas citadas nas entrevistas estão relacionadas à prática das atividades do empreendedor, como conversando com profissionais da área, aprendendo com a equipe, participando de eventos na área. Além disso, alguns dos entrevistados mencionaram que é preciso identificar os pontos a serem melhorados e as competências a serem desenvolvidas para trabalhar neles.

Por exemplo, esse ano eu fui fazer um curso de empreendedorismo, apesar de já ter a experiência de empreendedor, eu não me sentia com plenos conhecimentos da área, da mesma forma que hoje me sinto um pouco menos ignorante. (risos) Mas é assim, identificar primeiro aqueles pontos que precisam ser melhorados e uma vez identificados porque não trabalhar esses pontos? (E1)

Não sei se desenvolvi. Tento desenvolver todos os dias, me misturando e me colocando na situação do outro constantemente, no posto do outro especialmente. (E2)

Leitura, observando... À medida que você está aberto, aberto para o mundo, aberto para o outro, você vai medindo, observando. (E10)

Apresentadas as competências empreendedoras do modelo de Man e Lau (2000) para os entrevistados, eles avaliaram como mais importantes as competências de oportunidade, de compromisso e estratégicas. Contrariamente, a competência que os entrevistados (50%) consideraram que poderia ser melhor desenvolvida foi a competência de apoio que se refere ao equilíbrio da vida pessoal e profissional, relacionada à qualidade de vida do indivíduo.

Esse dado se destaca pelo fato de que, quando perguntados sobre a importância da qualidade de vida, a maioria dos entrevistados respondeu considerá-la importante, relataram também que, muitas vezes, a qualidade de vida é deixada em segundo plano em função de suas atividades profissionais. Dentre os dez entrevistados, nove deles realizam algum tipo de atividade física constante ou alguma atividade lúdica, outros confessaram se dedicar mais ao trabalho, em detrimento das outras questões, como o tempo para a família e outras atividades.

Três dos empreendedores do segmento cultural indicaram a competência estratégica como a que precisavam desenvolver melhor por acreditarem ter maior

inclinação para o lado artístico que propriamente empresarial, conforme os extratos a seguir:

Eu não sou um bom administrador (...) eu acho que a minha característica é fílmica. É de conhecer e de me interessar diuturnamente por aquilo que é produzido cinematograficamente e filmograficamente no mundo inteiro. Acho que esse é o meu papel: assistir os filmes e imaginar, ser o melhor intermediário entre a criação e o público. (E2)

Eu acho que é a competência estratégica, isso não é comigo não! O ter visão estratégica, eu não tenho não, por que eu vou muito pela intuição, eu ajo muito pelo que eu acho que vai ser uma coisa boa, que vai melhorar, eu sou muito intuitiva. Isso às vezes ajuda bastante, que às vezes os meninos ainda estão pensando em planejamento, organização e eu já resolvi e pronto! Eu não estou falando que tá certo não, às vezes eu sou muito objetiva e intempestiva, e eu vou lá e faço a coisa acontecer e pronto. (E6)

quando você tem mais o perfil de artista você vai se perdendo nisso [questões estratégicas]. (...) Porque tem um déficit de atenção natural, de um modo geral, nós não somos pessoas que conseguem se concentrar durante muito tempo em planilha de Excel por exemplo. (...) essa falta de linearidade para poder acompanhar processos financeiros sempre foi ruim, até mesmo para o crescimento da empresa. (E8)

Os dados apontam para a diferença de percepção entre os empreendedores culturais e os empreendedores tecnológicos. Novamente os entrevistados do segmento cultural se mostram mais direcionados para a área artística da empresa, fazendo necessário o desenvolvimento de outras competências relacionadas à gestão dos seus empreendimentos.

Na seção seguinte, serão apresentados os resultados referentes à formação e desenvolvimento das competências empreendedoras de acordo com o modelo de Man e Lau (2000).

5.4.3 As competências empreendedoras de Man e Lau (2000)

Esta seção se dedica à análise da formação e desenvolvimento das competências empreendedoras de acordo com o modelo de Man e Lau (2000). Para isso, construiu-se a análise dos dados obtidos nas entrevistas separados por competência do modelo e por segmento, 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.

Empreendimentos culturais

Os empreendedores culturais pesquisados apresentaram certa inclinação para a identificação de oportunidades no mercado. Dois dos entrevistados deste segmento relataram ter identificado uma oportunidade de mercado quando da abertura de suas empresas, ambos para atender mercados pouco explorados na cidade.

Acho que a minha formação profissional se juntou à evidente carência da minha atividade em Belo Horizonte quando eu cheguei da França. O Brasil é um país sem telas. Isso me convenceu. O Brasil em 1970 tinha 3 mil telas. Dessas 3 mil telas em 1970, a média do tamanho das plateias era uns 600 a 800 lugares. Hoje o Brasil tem um pouquinho mais de 2 mil telas com uma média do tamanho das plateias de 180 lugares. Então imagina que vazio que existe no Brasil de telas, de cinema, de produção, de distribuição. Minas Gerais tem menos telas do que a Barra, no Rio de Janeiro. Se isso não for motivação suficiente...(E2)

E a questão da escola também que juntou isso tudo é porque o estúdio enfrentava problemas porque não tinha profissionais suficientes para atender trabalhos maiores. Então eu precisava dar aula para ter mais profissionais habilitados em Belo Horizonte, para trabalhar nessa área. (E8)

Quanto às novas oportunidades no mercado, todos os empreendedores culturais 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 desses empreendedores pesquisados relataram que uma das questões que acabam por dificultar o progresso em seu segmento são as políticas públicas para investimentos na área cultural:

Porque o poder público, vou te dar um exemplo, existe uma linha de crédito do BNDES para recuperação dos cinemas de rua e para criação de novas salas de cinema com capital brasileiro. Olha que maravilha! A 4% de juros ao ano, olha que maravilha!? Para você pagar em 12 anos, olha que maravilha!? 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! Então essa é a dificuldade aqui no Brasil. Eles precisam entender que não é favor nenhum do Estado estar criando, estar fortalecendo o nível cultural das pessoas e esse tipo de cinema é estritamente cultural. Mas o poder público brasileiro não entendeu isso

ainda, como que é possível investir nesse tipo de programação, nesse tipo de casa de cinema, de *point* que interfere tanto e tão positivamente no aprofundamento da cultura que é estritamente brasileira, genuinamente brasileira. (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. Não conseguem ver que a educação e a cultura são fundamentais para um ser humano ser feliz. 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. Enfim, eu acho que não se constrói uma vida feliz sem promover esse tipo de ser humano assim. Senão, ao invés de botar burro carregando carroça, a gente poderia botar gente para carregar a carroça, ganhava seu salário, comprava seu arroz com feijão e pronto, tava resolvido. (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.

Sobre a implantação de mudanças e inovações nas empresas, foram citadas várias mudanças, principalmente no que se refere à gestão das empresas. Os relatos mais frequentes foram investimento em treinamento constante das equipes, investimento em recursos humanos e criação de departamentos. Também foram citadas

mudanças no que se refere à diferenciação dos serviços prestados pelas empresas pesquisadas:

Então, a escolha, a opção por um filme mais autoral, mais reflexivo que levasse, que tangencie sempre algum valor humanista, eu acho que isso também foi uma marca para qual eu contribui fortemente, embora não exclusivamente, claro que não. (E2)

Então eu acho que a nossa maior busca de vanguarda na verdade era buscar um equilíbrio entre artes plásticas, que estão muito abandonadas, dentro de cursos de artes visuais, e as tecnologias digitais. Então acho que no Brasil isso é muito abandonado, eles não dão o valor que deveriam nesse embasamento clássico e a gente pega daí para jogar nas tecnologias atuais que é essa a nossa maior busca de vanguarda. (E8)

Em relação ao processo de empreender, os entrevistados citaram alguns fatores que proporcionam prazer nesse processo. Dentre os fatores mais citados, encontram-se o prazer de ver o resultado de seus esforços, a possibilidade de criar, a satisfação de obter um resultado positivo, enfrentar desafios e ver a empresa crescer, como refletido nas falas dos entrevistados:

Acho que é a chance, é só isso. (E2)

Eu acho que é criar. Desenhar, o processo primeiro do desenho do boneco, ver o boneco ser construído e ver o boneco pronto. Eu acho que é isso que me dá mais prazer. (E6)

É ver uma invenção acontecer, uma ideia nova ser realizada, isso que me dá mais prazer. Ser realizada e transformar a realidade. Isso me dá prazer. (E7)

(...) é ter um sonho e não saber se vai dar certo, você tem que realmente buscar detalhe a detalhe. (E8)

É ver o livro da Mazza Edições na mão do menino, seja na escola, seja em qualquer lugar. Aí eu fico babando! O menino não sabe quem sou eu, não sabe nem o que é a Mazza Edições, ele tá ali só curtindo o livro, o que ele tá lendo, o mundo que ele tá entrando. (E10)

Algumas das motivações se referem à necessidade de realização, que é uma característica empreendedora segundo McClelland (1972). Para o autor, essa característica consiste na necessidade do indivíduo de por à prova seus limites e suas capacidades de realizar aquilo a que se propõe. O autor defende que a necessidade de realização impulsiona os indivíduos a iniciar e construir seus empreendimentos.

Empreendimentos tecnológicos

Sobre a identificação de oportunidades no mercado, todos os empreendedores tecnológicos entrevistados alegaram ter identificado uma oportunidade de negócio no mercado para empreender. Quatro dos cinco empreendedores entrevistados do segmento 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).

É o setor específico foi meio ao caso, a gente decidiu criar um grupo de estudos já para mudanças climáticas, que poderia ter apenas ficado com um grupo de estudos ou poderia ter eventualmente acabado, terminado ali. A gente decidiu dar esta virada de chave porque a gente viu que era um tema extremamente relevante e mal endereçado. (...) Então esta virada de chave aí foi muito pela identificação de que havia uma oportunidade. (E1)

O mercado era um mercado completamente virgem, nacionalmente falando, a gente tinha alguns produtos americanos caros. Então acho que o primeiro ponto foi entrar em um mercado de base a desenvolver. (E3)

Foi a oportunidade, até brinco com meus amigos, desde que eu nasci eu queria matar o mosquito da dengue! Não foi um sonho de criança, na minha época, quando entrei na faculdade, eu nem pensava nisso. Mas a Ecovec é uma empresa de inovação, que trabalha especificamente com a inovação, novos projetos, novas ideias etc. Então a Ecovec foi criada a partir da tecnologia desenvolvida para atender esse mercado. (E9)

Em relação à identificação de novas oportunidades no mercado, todos os empreendedores pesquisados relataram perceber novas 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 tecnológicos pesquisados 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? Não, tem que pagar imposto onde eu presto serviço, onde que eu presto serviço? É aqui ou em Contagem, tem um cliente meu que é em Contagem, eu nunca fui lá no lugar do cliente, eu presto o serviço todo daqui de dentro por telefone para ele, eu tenho que

pagar imposto lá? Entendeu? Então as dificuldades são essas. De falta de clareza nas questões, nessa complexidade imensa da tributação brasileira. (E5)

A carga tributária que é muito pesada: é mais barato eu vender o MI-Dengue, para Porto Rico do que para Contagem, porque para exportar e eu tem incentivo, não pago imposto para exportar, mas para Contagem eu pago. Então todos os países para exportar Havaí, Cingapura, Porto Rico, eles pagam mais barato que nós pagamos aqui no Brasil, então isto dá um exemplo de como nossa carga tributária é tão pesada. (E9)

Também essa questão está prevista no Plano da Secretaria da Economia Criativa, 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 “que atendam às especificidades dos empreendimentos e profissionais criativos brasileiros” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p.35).

A respeito da implantação de mudanças e inovações na empresa, assim como nas empresas culturais, nos empreendimentos tecnológicos, os relatos mais frequentes estavam relacionados aos investimentos em recursos humanos, treinamento constante das equipes, criação de departamentos nas empresas e a implantação de gestão por metas. As empresas do segmento tecnológico, por atuarem em uma área muito competitiva e de rápidas mudanças, tendem a investir mais em inovação em produtos ou serviços. Os empreendimentos tecnológicos pesquisados possuem equipes de pessoas trabalhando intensivamente no desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos ou serviços que as mantenham competitivas em seus mercados.

Nós temos uma diretoria de inovação na empresa, eu tenho um sócio, que é um especialista na área que é responsável pela inovação técnica. O quê que a gente tem de inovação técnica então vem dele, depende do que eles visualizam no mercado de Internet e tal, os clientes estão de mandando esse tipo de solução técnica para isso, vamos lançar esse tipo de serviço que entra. (E5)

Esta menina que estava aqui agora, é um investimento alto, é uma pessoa muito capacitada que a gente trouxe para Ecovec vindo de um dos maiores institutos de tecnologia do mundo, o MIT, então ela está aqui na área de inovação com o Rodrigo que é um especialista em gestão de inovação. Junto com os pesquisadores são eles que procuram ao mesmo tempo buscar oportunidades, novos projetos, fomentar novos recursos para os projetos, e criar aí o nosso portfólio de inovação que a gente tem. Então é um funil de inovação (...) a gente vai afunilando as ideias, elas vão passando de ideias para projetos, para projetos de pesquisas, para

resultados práticos, para produto e efetivamente para o mercado. Então a gente está o tempo todo trabalhando neste funil para que a gente consiga colocar de uma forma mais rápida e mais ágil novas tecnologias no mercado tanto tecnologias incrementais, quanto tecnologias inovadoras e produtivas realmente. (E9)

Quanto ao prazer no processo de empreender, os entrevistados citaram a satisfação de obter um resultado positivo, liderar equipes rumo ao crescimento da empresa, enfrentar desafios e superá-los.

O resultado é ver que aquela incerteza que sempre acompanha qualquer decisão de empreender, ela acaba mostrando que o cenário que se tornou realidade não estava nos 50% pior que a gente previa. (risos) Então é ver que a gente tomou as decisões certas. (E1)

Reconhecer que é um trabalho conjunto que chega numa vitória. Me dá muito prazer, por exemplo, liderar as equipes e chegar num ponto final com um produto finalizado, bacana, e ver que esse produto tá dando certo, tem rentabilidade, isso me dá muito prazer. (E3)

Enfrentar desafios e lidar com algo novo é o que me dá muito prazer. Criar, crescer, então o quê que eu tenho que fazer para aquilo ali dar sucesso? Então, muitas vezes são desafios bem na nossa frente, e a gente tem que ter capacidade de enxergar além das coisas aparentes e acreditar que aquilo que está além das coisas aparentes vão se concretizar como a gente espera e imagina agora. (E4)

Dar certo, né? Empreender sem dar certo não tem graça nenhuma. Só é bom se vai dando certo, vai crescendo e vai tendo êxito. (E5)

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).

Empreendimentos culturais

Quanto às competências de relacionamento, os empreendedores culturais 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: “eu tento ensinar, passar adiante tudo o que eu sei para eles” (E6). “Eu gosto de ensinar o ofício, quando eles saírem daqui, eles aprenderam não só o serviço deles, mas o ofício” (E10).

Quatro dos empreendedores culturais entrevistados disseram que sempre fazem momentos de integração em suas empresas, principalmente por meio das reuniões e treinamentos com as equipes. Apenas um dos entrevistados relatou não fazer momentos de integração entre seus funcionários. Destaca-se um dos relatos em que o entrevistado cita que, para produzir resultados, é necessário planejar esse tipo de ação:

Procuro fazer sempre, mas faz tempo que a gente não faz, a gente já chegou até a fazer dinâmica fora da escola, encontrar no Parque das Mangabeiras, encontrar com psicólogo, mas no último ano, justamente por eu ter parado muito pouco tempo na empresa, eu ter viajado demais, eu não cheguei a fazer. (...) Apesar de eu acreditar nisso realmente, mas eu não acredito sem planejamento, no começo da empresa a gente fez algumas vezes por fazer, aí a própria equipe fala “o quê que eu tô fazendo nisso aqui?”. Então foi por isso que eu parei de fazer dessa forma aleatória. Eu acredito que você tem que fazer um planejamento, buscar um resultado específico da dinâmica, e eu espero voltar a fazer regularmente. (E8)

Em relação às reuniões, os entrevistados afirmaram realizar reuniões periódicas semanais e mensais com suas equipes, ou de acordo com as demandas da empresa. Três dos entrevistados afirmaram que seus funcionários são bastante colaborativos durante as reuniões da empresa, propondo, sugerindo, discutindo e, em alguns momentos, reivindicando também.

Sobre o relacionamento com os fornecedores, os empreendimentos culturais pesquisados possuem bem poucos fornecedores, uma vez que quatro deles são empresas de serviços. Apenas uma das empresas, a editora, possui mais fornecedores e também diz ter um bom relacionamento com os mesmos, já que são

as mesmas empresas fornecedoras de papel e as mesmas gráficas com quem trabalha desde o início da editora, 31 anos atrás.

O Entrevistado 2 relatou acreditar que a relação do fornecedor com o cliente se baseia no conhecimento do cliente, quanto mais o cliente conhece daquele produto ou serviço, melhor a relação fica, pois ele sabe do que precisa e espera ser atendido naquilo, e o fornecedor, sabendo do conhecimento do cliente, vai fazer de tudo para atender suas expectativas.

Em relação aos clientes, as ferramentas mais utilizadas para criar e manter o relacionamento com os mesmos foram os sites institucionais, as redes sociais, os eventos e a propaganda “boca-a-boca”. Também foram citadas outras ferramentas, como: cabine para a imprensa, pesquisa de opinião e oficinas.

Tem a cabine para a imprensa, que eu faço com antecedência, dos filmes que vão ser lançados, para os críticos, todos os críticos são convidados, seja da mídia impressa, escrita, falada, televisiva, sites, blogs, enfim, eu faço uma seção às segundas e terças-feiras, com os próximos dois filmes que eu vou exibir. Redes sociais é fundamental hoje. Então, além de você fazer a cabine para a imprensa para que o teu filme seja visto pela imprensa, você precisa fazer com que essa discussão seja muito lubrificada, o site precisa ser muito ativo e a gente faz consultas diárias a todo cliente que chega no café. Ele chega, recebe um papelzinho e dá opinião sobre o café, o cinema, a livraria, o atendimento, sobre cada atitude nossa. (E2)

A gente tem um departamento de comunicação que a gente tem toda a estrutura digital hoje, alguém para ficar alimentando *Facebook*, o nosso site, as malas diretas, o *Twitter*, não sei o quê, e tem uma comunicação mais ampla que é a comunicação com a mídia impressa, televisiva e etc. Depois disso, tem várias formas de comunicação com o espectador, que são os ensaios abertos em que a gente ouve o público, a gente tem reunião com os pais dos alunos, enfim, tem algumas, dá muita oficina, tem outros canais que também humanizam o público nessa comunicação aí. E teatro tem muita coisa do boca-a-boca, essa comunicação ela se dá muito através do boca-a-boca, e hoje com essa coisa de *Twitter*, *Facebook*, ainda é uma forma muito eficiente de comunicação. (E7)

Na verdade, acho que a nossa principal forma é a própria aula, acredito que a própria aula faz a escola continuar. (...) a gente acredita na presença da internet, nosso blog, nosso facebook a gente usa muito mais que o site em si, essa postagem continua eu acho muito importante, não tem jeito de fugir disso. E alguns eventos da área a gente tenta estar presente. Tem o festival internacional de quadrinhos a cada dois anos que a gente participa obrigatoriamente, que é um evento muito importante pra gente. Essa questão de levar os alunos em alguns eventos, por exemplo, é sempre bom pra escola que as outras pessoas vêem a gente participando, desenhando no evento tirando fotos do evento, estar em eventos da nossa área de alguma forma é sempre bom. (E8)

Sobre a realização de parcerias com outras empresas do mesmo segmento, apenas o grupo de teatro declarou ter parcerias com diversos outros grupos de teatro. Os demais empreendedores declararam não ter parcerias com outras empresas do mesmo segmento. Em um dos casos, foi relatado que o entrevistado vem tentando estabelecer parcerias com outras empresas do mesmo segmento há vários anos sem sucesso e que, somente agora, consegue visualizar uma possibilidade de parceria para o futuro.

Empreendimentos tecnológicos

Todos os empreendedores tecnológicos pesquisados relataram ter bom relacionamento com suas equipes, alguns fizeram inclusive referência a um sentimento de família dentro da empresa. Um dos entrevistados utilizou a seguinte metáfora: “Eu diria que é quase que um relacionamento de pai: aperta, causa constrangimento, mas também é respeitado” (E3). Outro entrevistado utilizou a simbologia da luta para ilustrar a relação com os colaboradores: “Estamos lutando todos pelo mesmo objetivo: crescer” (E4).

Quatro dos empreendedores entrevistados relataram fazer momentos de integração com a equipe por meio de encontros em almoços, cafés ou *happy hour*. Um deles relatou inclusive realizar esses eventos com o auxílio de uma empresa especializada em Recursos Humanos. Além disso, os entrevistados disseram que realizam a integração entre os colaboradores principalmente por meio das reuniões e treinamentos, o que eles consideram essencial para melhorar o desempenho da equipe.

Todos os entrevistados afirmaram realizar reuniões com suas equipes, em quatro das empresas, as reuniões ocorrem semanalmente e, em uma outra, ocorrem mensalmente. Os entrevistados frisaram a importância das reuniões para o desempenho da equipe, tanto para alinhar as informações, quanto para a resolução de problemas dentro da organização.

Sobre o relacionamento com os fornecedores, a grande parte dos empreendedores pesquisados fornecem serviços, portanto, têm bem poucos fornecedores, porém

alegam que possuem muito bom relacionamento com os que têm. Apenas a empresa de automação residencial possui uma grande quantidade de fornecedores pelo fato de produzir seus produtos, e o empreendedor relatou ter um bom relacionamento com todos os seus fornecedores.

Quanto às ações para se relacionar com os clientes, 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. Segundo os entrevistados, a propaganda “boca-a-boca” ainda é a maior forma de se chegar até um cliente em potencial. Foi citada também a participação em eventos e feiras da área.

Sobre a realização de parcerias das empresas pesquisadas com outras empresas do mesmo segmento, foi relatado apenas um caso de uma parceria de sucesso que resultou na unificação de operações com outra empresa do mesmo setor. Os demais empreendedores declararam não ter parcerias com outras empresas do mesmo setor. Um dos entrevistados comentou já ter tentado a realização dessas parcerias, porém sem sucesso. Ele afirma que, de um modo geral, há um sentimento de competição muito grande entre as empresas, o que dificulta a formação de parcerias. Segundo eles, as empresas ainda precisam superar essa visão para que possam surgir mais parcerias que beneficiem ambas as partes.

Observa-se que as empresas pesquisadas, tanto as culturais quanto as tecnológicas, pelo fato de se tratar de micros 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).

Empreendimentos culturais

Em relação ao comprometimento dos entrevistados com seus empreendimentos, os mesmos relataram trabalhar cerca de 10 a 12 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.

Trabalho nos finais de semana também, sempre tem atividade. A minha situação de diretor e ator do Galpão tem um agravante, que a gente trabalha normalmente quinta, sexta, sábado e domingo. Então todos os que trabalham na área de gestão e produção que poderiam folgar sábado e domingo, eu tenho que trabalhar. É de segunda a segunda, então você nunca tem um dia que você pode acordar e dizer hoje eu vou ficar de pernas pro ar, vou beber, fazer nada, entendeu? (E7)

Oficialmente, eu trabalho umas 10, 12. Esse é o outro lado, você tem que realmente trabalhar com o que você gosta porque você não vai desligar. Não é um emprego. Não vai largar lá o de 7 horas e ir para um bar. Você pode largar e ir para um bar, mas sua cabeça vai estar na sua empresa. Você não larga, é um envolvimento 24 horas. Mesmo a gente viajando lá fica pensando nas coisas que você vai trazer, quem que você vai envolver no processo, o quê que eu posso ajudar quando eu chegar, não existe desligar. Oficialmente estar no escritório, estar no computador, fazer alguma atividade para a empresa, aí é uma média de 10 a 12 horas. (E8)

Quanto ao grau de importância dado ao empreendimento, três dos empreendedores culturais entrevistados relataram colocar suas empresas em primeiro lugar em suas vidas. Os outros dois atribuíram à empresa o segundo lugar em suas vidas, estando

atrás apenas dos seus filhos. Sobre as motivações que os levam a continuar com as organizações, os relatos 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).

Acho que é minha história, desafio, cada ano tem um desafio novo, cada ano tem uma história, o dia a dia nunca é igual. Então, eu acho que é isso que me motiva. Não tem rotina, nem perto de ter uma rotina aqui no Giramundo. (...) E eu gosto disso, é movimento. (E6)

Eu acho que é por todas as possibilidades que tãõ na mesa ainda, que a gente pode arriscar, o que pode acontecer ainda (E7).

Acho que é a ideia de que a gente está só começando (E8).

Se eu não tivesse a editora, se eu não tivesse que trabalhar, eu não saberia o que fazer não. Minha segunda prioridade é pescar, a primeira é editar. 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, 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.

Empreendimentos tecnológicos

Sobre o comprometimento dos empreendedores tecnológicos em relação às suas empresas, os mesmos relataram trabalhar de 10 a 16 horas por dia. Quando perguntados se eles costumam fazer horas extras, quatro dos cinco entrevistados responderam que, para o diretor, não existe hora extra, pois o seu envolvimento deve ser total. Quanto a trabalhar nos fins de semana, todos os entrevistados confessaram trabalhar, inclusive, em feriados e até mesmo durante as férias, mesmo não estando na empresa, estão resolvendo problemas ou fazendo alguma atividade relacionada a ela.

Então eu tenho meu envolvimento com a empresa que é alto, então, minha área de prosperidade que é trabalho, dinheiro, é um pouco acima do que deveria. (E3)

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, (...) eu estou criando uma empresa para não depender de mim. Ela vai depender de mim para questões estratégicas e questões de médio a longo prazo, decisões do dia-a-dia ela não pode mais depender de mim. Então se ela não depende mais de mim, eu tenho que enfrentar a dificuldade de achar que eu posso viajar 10 ou 15 dias e que a empresa vai ser conduzida sem depender de alguém me pedir opinião. Então a grande dificuldade é minha de achar que eu não preciso trabalhar 16 horas por dia, nem ficar anos sem tirar férias. (E4)

Quanto ao grau de prioridade com que classificariam suas empresas, três dos entrevistados responderam que suas empresas estão em primeiro lugar em suas vidas. Um deles completou, dizendo que não é em razão da importância, mas pela urgência em solucionar as demandas da empresa. Um dos empreendedores classificou sua empresa em segundo lugar, após sua família. 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.

Eu acho que prioridade e importância são coisas diferentes. Porque prioridade, não necessariamente é uma coisa importante, mas urgente. Então, no quesito importância, eu dou a importância devida a todos esses segmentos. Agora a prioridade é quando existem urgências. Então a empresa traz mais urgências do que importâncias em vários segmentos, então ela acaba tendo prioridade na maioria das vezes, 70% das vezes. Mas devido à urgência, não à importância. (E3)

Em relação às motivações dos empreendedores pesquisados para continuar com seus negócios, as mais citadas foram: satisfação, reconhecimento, oportunidade de crescimento, enfrentar desafios, ter metas e ter ideais. Outro fator citado por três empreendedores foi a questão de a empresa ser a única fonte de renda dos entrevistados. Para melhor ilustrar suas percepções, destacam-se os trechos a seguir:

Bom, a empresa é a minha única fonte de renda. E também é a perspectiva de negócio que agrega valor real, não só financeiro, mas valor real para a sociedade. (E1)

A oportunidade de crescer como pessoa e como empresa. Esse é o maior fator motivador, a gente tem muito como contribuir, o mercado tá bom, 2014 agora, Copa, Olimpíadas em 2016, então a gente tem uma oportunidade grande pela frente. (E3)

Primeiro, é o meu ganha-pão, né? (...) O que me atrai ali é desafios, saber que eu tô criando algo e que me rende em todos os sentidos: financeiro, emocional, me rende prazer. Então, é saber que eu sei fazer uma coisa, sei conduzir uma empresa, ser empreendedor, ser um bom executivo, isso que me motiva a continuar. (E4)

Primeiro é que eu tenho que sustentar família, e depois é um lugar que me dá prazer de trabalhar e empreender dessa forma. (E5)

Minha motivação é olhar para uma meta. Aqui eu sempre tive uma meta. (E9)

Por meio dos relatos dos entrevistados, 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. Os empreendedores 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).

Empreendimentos culturais

Sobre as competências estratégicas, no que tange à concorrência, os empreendedores culturais demonstraram não se preocupar com ela, inclusive as empresas pesquisadas 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.

Quanto à análise do risco de um novo empreendimento, os entrevistados 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.

O risco? Ah, eu acho que a gente não pensa em risco não! Acho que a gente aprendeu assim, acho que a gente não pensa no risco não, só vai em frente. (risos) E até hoje tem dado certo. Eu vou pela minha experiência. (E6)

Como que eu analiso risco? Como é que chama aquelas coisas do SEBRAE quando a gente vai montar uma empresa? [Plano de negócio] A gente não faz isso aqui. (risos) (E7)

O que a gente analisa é isso: o material é bom e a gente tem chance de colocar ele lá. Então a gente analisa assim. Nós não trabalhamos com autores de best-sellers, então a nossa programação toda é no risco. Pode dar certo e pode encalhar. (E10)

Em relação às possibilidades de crescimento, os entrevistados se mostram otimistas com relação a isso. Entretanto, em seus relatos, pode-se perceber a preocupação em crescer em termos de qualidade, de expressão no mercado, de otimização de recursos e de estrutura. As falas dos entrevistados refletem melhor suas percepções em relação a isso:

Tenho que crescer inevitavelmente. Como responsável cultural, uma pessoa que carrega uma responsabilidade social e cultural muito grande, com três salas eu não dou vazão à produção mundial. Eu tenho que ter pelo menos mais duas ou três salas. Eu preciso crescer em Belo Horizonte, só não desejo muito crescer para fora daqui, isso cada vez mais eu desejo menos, porque cada vez mais o meu trabalho de empreendedor intelectual me atrai mais do que o meu trabalho de empreendedor físico, sabe? De casas, até mesmo de funcionários? Eu quero mesmo, mais fortemente que as minhas telas se aprofundem no seu propósito. Que eu faça mais projetos, mais seções escola, mais mostras, mais festivais, mais gente discutindo, mais aberto para outras questões como mais música presente, mais músicas de cinema. Nós vamos começar agora em janeiro, nesse palquinho aqui, só duo ou solos só de músicas de cinema. No violão, ou na flauta, acho legal, acho interessante isso. Investir nessa parte de artes plásticas também cada vez mais me entregar com esse senso empreendedor, correr mais riscos, mas voltado para menos espaços, senão você acaba sendo um vendedor de massa de tomate. Você tem que vender cada vez mais. Não, eu quero é vender o melhor. (E2)

(...) acho que crescimento pode significar qualidade, enxugamento, talvez crescer seja não trabalhar mais 12 horas por dia e só oito e ter mais tempo para pensar na vida, ou ter estruturas melhores, ou seja, não tem muita alternativa. Ou a gente cresce, aí a gente tem que definir esse significado melhor, o quê que é crescer, ou então a gente vai ser engolido. Então, se

correr o bicho pega, se ficar, o bicho come, se esconder o bicho acha, então, não tem como – isso é uma plaquinha que fica no camarim – então tem que ir para frente, tem que seguir. (E7)

Quanto ao futuro das empresas, em um prazo de 5 a 10 anos, os empreendedores culturais 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.

Então a gente tem pensado nisso como reintentar o grupo, como dar continuidade ao grupo sem que a nossa presença física seja necessária. 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? A nossa fonte de recursos ainda é isso, então tem que reinventar essa história (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.

Empreendimentos tecnológicos

Quando perguntados pela concorrência, os empreendedores tecnológicos 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 atento para não perder sua fatia de mercado para concorrentes indiretos ou produtos e serviços que possam substituir os oferecidos por suas empresas.

Sobre a análise do risco de um novo empreendimento, os entrevistados afirmaram buscar identificar e quantificar riscos e traçar cenários para minimizar esses riscos. De um modo geral, os empreendedores demonstraram uma boa tolerância ao risco, encarando-o como inerente à atividade do empreendedor. Aparentemente, percebem o risco como uma forma de desafio e isso parece estimulá-los.

É um risco porque é inerente da atividade de empreender é que o empreendimento dê errado. A gente nunca tem plena certeza que vai dar certo ou se vai dar errado. A gente busca identificar os riscos, traçar cenários, para tomar a decisão de ir o ou não ir. A gente busca primeiro, a receitinha do bolo seria buscar o produto minimamente viável, começar com as funcionalidades mais básicas, ir coletando feedback do cliente, o feedback de quem irá consumir os produtos ou serviços e ir através de um processo cíclico, sempre desenvolvendo e coletando feedback até chegar num produto que seja comercial. (E1)

Risco é desafio né? Analiso com bons olhos. Desafio é o que eu quero. Vencer uma etapa e ser remunerado por aquela etapa, ser remunerado financeiramente e em prazer também. Analiso com bons olhos, isso é meta minha. Expandir para outros mercados, expandir para dentro do meu mercado, e conseguir conquistar isso. Isso está no meu DNA. Analiso com bons olhos. Eu quero isso, então não tenho que ter medo. (E4)

Como eu analiso isso? Eu faço pesquisa de mercado, a gente tem facilidade de pesquisar dentro do nosso próprio mercado, os nossos clientes mesmo nós temos facilidade de pesquisar e ver a aceitação de cada coisa que a gente vai produzir. (E5)

Quanto às possibilidades de crescimento, os empreendedores se mostraram mais preocupados com a qualidade de seus produtos e serviços do que propriamente com o porte da empresa. Eles afirmam que o crescimento não pode acontecer sem ser sustentado em qualidade. Outros empreendedores completam que pretendem também crescer melhorando a produtividade das suas empresas.

Crescimento sempre tem que ser com qualidade, a minha “deformação” de economista me ensinou isso, o crescimento por si só não deve ser objetivo, e sim desenvolvimento. Um crescimento quando você faz coisas diferentes e você busca fazer coisas melhores, e do ponto de vista financeiro, crescer por si e só não garante que você vai ter um resultado melhor. O que a gente aprendeu aqui também é que a gestão fica muito mais complexa. Então é que se desconsiderar ter uma empresa menor, mais enxuta e fazer trabalhos que geram retorno maior. (E1)

Em relação ao que os entrevistados pensam para o futuro de suas empresas, daqui a cinco ou dez anos, eles fazem previsões de um futuro de crescimento do mercado, de ampliação das empresas, da abertura de outras filiais e etc. Assim como nas empresas culturais, chamaram a atenção, alguns casos relatados:

No primeiro caso, o entrevistado 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.

Então é um mercado que quando a gente começou a empresa era um mercado extremamente promissor, estava crescendo ano após ano, após a crise financeira de 2008 e 2009 o mercado estagnou e está em declínio. Isso do ponto de vista do mercado, mas num ponto de vista da relevância do tema, da necessidade que esse tema tem de ser endereçado tanto nas esferas econômica, política e social, a gente ainda tem muita confiança de que há espaço para atuação nessa área, mas a gente tem também esta preocupação que há uma necessidade muito grande da gente se transformar, desenvolver e adaptar a empresa para novas formas de atuação. (E1)

Outro entrevistado relatou imaginar a empresa sem ele, pois tem a intenção de vendê-la para alguma empresa investidora que pudesse internacionalizá-la. Apesar de se sentir ligado à empresa inclusive emocionalmente, ele tem consciência de que ela poderia crescer muito mais se estivesse sob o controle de outra empresa de maior dimensão para promover esse crescimento.

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.

Sobre as possibilidades de crescimento, os empreendedores dos dois segmentos mostraram acreditar que, para que o crescimento seja sustentável, é necessário que ele seja baseado, sobretudo, na qualidade, com uma estrutura enxuta e, principalmente, avaliando se esse crescimento gerou resultados positivos para a organização.

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).

Empreendimentos culturais

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:

Às vezes, eu estou com uma dúvida de um filme se ele vai entrar em cartaz ou não, aí eu vou ouvir o porteiro. Eu vou ouvir o bilheteiro, eu vou ouvir o gerente. Eles vão me dar um olhar que eu não vou ter, eu tenho certeza. “Olha, eu acho que você não deveria tirar esse filme de cartaz, pelo menos de tarde, porque sai um tanto de senhoras sorridentes de lá de dentro, felizes, que vão tomar um café depois, que saem e perguntam para a gente se o filme vai continuar em cartaz.” É ele quem tem essa informação, eu não tenho. Eu tenho a informação numérica, mas qualitativa o porteiro tem, o bilheteiro tem, o gerente tem, o garçom tem. Eu não tenho, eu não sou a infantaria do cinema. A infantaria é quem recebe as notícias. (E2)

Quanto ao orçamento e planejamento dos gastos e investimentos da empresa, os entrevistados afirmaram fazer planejamentos semestrais para suas empresas. Em um dos casos, o empreendedor relatou que o planejamento é anual, porém as revisões são semestrais.

Sobre a busca por inovações e melhorias para os produtos ou serviços da empresa, os empreendedores culturais entrevistados citaram: muita leitura técnica da área, conversas com outros profissionais da área, pesquisando novas técnicas e novas tendências, através de pesquisas com os clientes e com os 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, dos eventos e novamente através de pesquisas com os clientes e funcionários da empresa.

Quanto à tomada de decisões em situações desafiadoras, quatro dos empreendedores culturais entrevistados relataram tomar decisões frequentemente baseados em sua intuição, experiência e em seu conhecimento do mercado.

O que eu tenho aprendido é o seguinte, porque que eu gosto de a gente estar sempre o mais informado que puder, porque a maioria da decisão é em situação crítica, você tem que ter uma resposta rápida você não pode esperar dados, você tem que tomar a decisão na hora, às vezes não é nem de um dia pro outro, as vezes você tem que tomar mesmo dia. Então se você já era ambientado com os dados do meio que você vive, a sua decisão é mais segura. Eu acredito muito que intuição é resultado do que você já

sabe, os dados vêm antes. Você tem sempre que estar acompanhando exatamente pra em uma situação crítica você poder já ter uma resposta clara do que você vai atuar. (E8)

O quinto empreendedor cultural cita que, em sua empresa, as decisões mais importantes são tomadas coletivamente entre a diretoria. Em um dos relatos, o empreendedor afirma que utiliza também da opinião de seus gerentes para auxiliá-lo nas decisões.

Empreendimentos tecnológicos

Sobre o acompanhamento de metas e resultados da empresa, todos os empreendedores tecnológicos relataram acompanhar periodicamente a situação da empresa. A maioria faz o acompanhamento semanal, com apenas a exceção de um entrevistado que afirma fazer o acompanhamento diariamente.

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.

Quanto à busca por inovações e melhorias para os produtos ou serviços da empresa, a maioria dos empreendedores entrevistados relatou buscar por meio da observação do mercado e suas tendências, observando as necessidades dos clientes, e também por meio de muita leitura e pesquisa na área. Apenas um dos entrevistados relatou estar utilizando do apoio de uma consultoria na área de inovação e dois outros relataram ter uma diretoria específica na empresa para o desenvolvimento da inovação.

Sobre a obtenção de informações do mercado, os empreendedores entrevistados citaram obtê-las por meio de pesquisas e leituras das suas áreas de atuação, através da participação em feiras e eventos da área, através dos clientes e em conversa com outros profissionais do segmento.

Em relação à tomada de decisões em situações desafiadoras, quatro dos empreendedores pesquisados relataram tomar suas decisões com base na intuição, na experiência e no 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 um deles afirmou que as decisões mais importantes, que envolvam riscos para a empresa, são tomadas em conjunto com os demais sócios.

(...) se você está visualizando que vai ter mais tempo para tomar a decisão, você consegue parar, planejar um pouquinho, tomar a decisão mais para frente. Mas se for uma coisa completamente inesperada que você não estava prevendo em nenhum planejamento seu, a decisão tem que ser rápida, aí você usa muito mais o seu instinto do que qualquer dado científico de planejamento você tenha, tudo depende de quanto tempo você tem para tomar essa decisão. (E8)

Nas competências conceituais, os empreendedores pesquisados de ambos os segmentos apresentaram relatos muito aproximados em todos os itens contemplados nas entrevistas. Destacam-se os relatos dos empreendedores tecnológicos no que tange à 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. Essas competências fornecem aos empreendedores habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar uma série de funções gerenciais, como: planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000).

Empreendimentos culturais

Quanto às competências de organização, em termos de envolvimento com as rotinas da empresa, três dos entrevistados afirmaram se envolver apenas com as

decisões estratégicas e atividades artísticas da empresa, delegando as demais atividades e funções da empresa para seis colaboradores. Os outros dois confessaram se envolver em várias atividades da empresa por terem dificuldades em delegar responsabilidades, preferindo controlar as atividades mais importantes. Uma das empreendedoras assume ser centralizadora e acredita que essa característica é positiva tanto para ela, quanto para a organização.

Depois disso (problemas com roubos de funcionários), só eu controlo o dinheiro da editora. Toda segunda-feira eu pago as contas da semana, e é no banco, porque eu não confio na internet. Aí eu boto a cabeça no travesseiro tranquila porque tá tudo pago. A minha confiança é limitada no que diz respeito à dinheiro. Eu fiquei traumatizada. O resto, tudo normal. Eu acabei tendo muito cuidado. Eu checo muito as coisas, não adianta só achar que tá tudo feito e certo, tem que conferir. É melhor assim. (E10)

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.

Em relação à contratação de apoio externo de consultoria, todos os empreendedores culturais pesquisados relataram já ter se utilizado desses serviços, tendo bons resultados em relação a eles. Duas empresas ressaltaram que, apesar de terem tido experiências positivas no passado com as consultorias, não contratariam novamente. Esses empreendedores alegaram que conhecem os problemas que suas empresas possuem e que não acreditam que uma nova consultoria ajudaria, tornando-se um trabalho redundante.

Empreendimentos tecnológicos

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. Dois dos cinco 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.

Eu tenho um perfil mais de delegar, mas é meio contraditório isso: eu gosto muito de fazer as coisas, porque quando eu o faço eu sei como eu quero, então parte do que eu faço eu não consigo delegar. Mas nesse período que eu estive mais a cargo do sistema de gestão eu busquei criar esses formatos e delegar as operações para outras pessoas. (E1)

Em relação ao *feedback* do desempenho dos funcionários, assim como nas empresas culturais, os empreendedores tecnológicos entrevistados preferem fazer isso durante as reuniões, um *feedback* geral para a equipe e, somente em casos específicos, quando há necessidade, o fazem em separado com cada funcionário.

Sobre a contratação de apoio externo de consultores, todas as empresas pesquisadas já contrataram esse tipo de serviço, relatando ter tido experiências positivas com elas, sendo que apenas duas ainda estão se utilizando desse apoio.

Hoje a gente está com uma consultoria da Anviotec, uma associação de empresas de biotecnologia que visa justamente definir estes procedimentos de inovação, fazer primeiro um diagnóstico, identificar prioridades e endereçar estas prioridades visando o estabelecimento de inovações dentro da empresa, procedimentos de inovações e culturas de inovação. (E1)

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 aprendizado, adaptação e avaliação, esta seção de dedicará apenas às competências de apoio restantes.

Empreendimentos culturais

Em relação ao equilíbrio da qualidade de vida, quatro dos cinco empreendedores pesquisados desempenham outras atividades profissionais além da empresa. As

atividades são relacionadas à docência, direção de peças e filmes para outros grupos ou mesmo possuem outras empresas.

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.

Não, essa é a parte mais difícil do meu dia-a-dia realmente. Porque meu foco maior é aqui. Só que é muito difícil porque às vezes surgem algumas urgências que eu não consigo suprir as outras. Então assim, esse equilíbrio pra mim é o mais difícil, inclusive tem algumas coisas, por exemplo, você está dentro de um projeto na escola que te tomam tempo quase integral, aí quando você sai daqui, você tem que se envolver com a outra muito mais pra poder correr atrás do tempo que você não conseguiu desenvolver tudo. Então a busca minha maior atualmente é para equilibrar esses três projetos. (E6)

Quando eu dou um curso fora, aí é uma correria, porque aí eu tenho de adiantar aqui, porque o horário que eu estaria aqui, eu estou no curso, então fica muito puxado e eu não quero fazer isso mais não. (risos) (E6)

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.

Eu tento fazer uma caminhada de manhã, eu tento dar uma volta antes de decidir alguma coisa, tô aprendendo. Quando vem uma época mais intempestiva, mais estressante, eu tento parar um pouquinho, respirar. Mas eu tenho meus momentos de estresse também, como qualquer um, como todos, às vezes eu choro bastante, a mulher é mais emocional, mas eu choro e dali a dez minutos eu já tô rindo e pronto! (E6)

Eu tento não exteriorizar, eu evito externar isso máximo possível. Eu acho que contagia a equipe. Às vezes eu lido com isso, afastando um pouco e vindo com a decisão depois, eu evito, isso é uma coisa também que estou buscando aprender a lidar ao longo de todos esses anos, evito tomar a decisão na frente de todos num momento de estresse porque aí já não é uma questão intuitiva, é simplesmente uma resposta do estresse, são coisas diferentes. Se você toma uma ação muito passional, geralmente ela não é a melhor ação, então isso é coisa que a gente vai aprendendo. Situação de estresse é natural quando se é proprietário da empresa, o ideal é se você puder não tomar a decisão de imediato. É o melhor jeito. (E8)

A prática de atividades para melhorar a qualidade de vida compreende a prática de natação, caminhada, corrida, música e culinária. Sobre a qualidade de vida em suas

percepções, os entrevistados alegaram considerá-la importante, apesar de ficar 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.

Empreendimentos tecnológicos

Quanto ao equilíbrio da qualidade de vida, apenas um dos empreendedores tecnológicos pesquisados não desempenha outra atividade profissional a não ser a empresa. Os demais possuem outras atividades, dois deles, relacionadas à docência, um empreendedor possui uma outra atividade ligada à agricultura e um outro constrói prédios com um grupo de pessoas para depois vender os apartamentos.

Os empreendedores afirmam conciliar todas as suas tarefas com certa normalidade, porém dois deles afirmam que é difícil lidar com muitas demandas ao mesmo tempo, mas conseguem dar seguimento a todas elas.

Com escritórios fora isso é uma constante: tem que estar presente fisicamente sempre nos dois escritórios, amanhã eu estou indo para São Paulo, fico lá até sexta, semana que vem eu vou para São Paulo na quinta e sexta, então pelo menos a cada duas semanas tem que ir para lá. E existe um *trade-off* inevitável entre o desenvolvimento do projeto e gestão da empresa, então por mais que a gente busque estar presente nos projetos, colocar a mão, é inevitável que haja um conflito pelo tempo que a gente tem de dedicar para a gestão da empresa e o tempo que a gente tem disponível para os projetos. (E1)

Mais ou menos. Concilio não muito bem, mas concilio. Eu diria que de uma maneira geral eu consigo desempenhar bem as duas atividades. (E3)

Em relação ao estresse do trabalho, os empreendedores entrevistados utilizam-se de diversas formas para lidar com ele, que variam da prática de atividades físicas à meditação e atividades lúdicas. De um modo geral, eles afirmam lidar bem com o estresse dessa maneira. Apenas um dos empreendedores afirma ter dificuldades

para lidar com o *estresse* e tem consciência de que precisa melhorar isso, pois acaba sofrendo muito mais que o necessário.

Eu lido mal com isso até hoje, eu não consigo lidar com isso. Uma notícia ruim na sexta-feira e o liquida meu final de semana. É como que falei, como empreendedor ele não desgruda do trabalho, eu sou muito influenciado então qualquer problema por alguma coisa negativa que aconteça... Eu cheguei de férias recentemente, e já perdi noites de sono, em minhas férias só com um e-mail que eu recebi. Então a gente fica muito preocupado principalmente quando você não pode estar ali para resolver, eu ainda lido muito mal com isso. (E9)

Quanto à prática de atividades para melhorar a qualidade de vida, os empreendedores listaram uma série delas que compreende a prática de tênis, *mountain bike*, natação, squash, caminhada, corrida, música e culinária.

Quando perguntados sobre a qualidade de vida para eles, assim como os empreendedores culturais, os entrevistados do segmento tecnológico alegaram considerá-la importante, apesar de ela ficar de lado às vezes em função das demandas da empresa.

Quanto à ética nas empresas, também como os entrevistados do setor cultural, relatam que a ética é essencial em todas as relações humanas e não só no ambiente organizacional. Os entrevistados lamentam o fato de ser uma característica desvalorizada na sociedade atual.

Percebe-se que, em relação às competências de apoio, os comportamentos e as percepções dos empreendedores entrevistados de ambos os segmentos são comuns, com situações pontuais relativas a características de personalidade dos entrevistados, como em um dos casos citados, a falta de habilidade do empreendedor em lidar com situações que acarretam estresse.

5.5 Modelos Mentais: elementos comuns

De acordo com De Toni, Milan e Hexsel (2007), os modelos mentais são marcados por elementos cognitivos, simbólicos, emocionais e funcionais. Os autores definem que os elementos cognitivos são as construções mentais – ou percepções – do

indivíduo sobre um determinado fenômeno ou objeto, inclusive, permitindo a avaliação da imagem que o indivíduo tem da organização. Ou seja, são os elementos cognitivos que criam redes de conhecimento que organizam e ligam os diversos tipos de informação gerando significados aos objetos. Os extratos das entrevistas que refletem tais elementos foram apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Elementos Cognitivos

Elemento Cognitivo - Como você descreve a ... (nome da empresa)?				
Empreendedores tecnológicos				
Uma empresa que tem a capacidade de ser um vetor de transformação social	Uma empresa criativa, inovadora, verdadeira, que sempre foi transparente com os clientes e os seus parceiros.	Uma empresa inovadora que busca o crescimento das pessoas e dos clientes.	Uma empresa enxuta, uma empresa que presta serviços recomendados por outros clientes	Uma empresa de sucesso que, em muitos momentos, dita a regra da área de sua atuação.
Empreendedores Culturais				
É uma casa de interesse público da cidade, e com a responsabilidade de ser o último cinema de rua da cidade.	É um eterno movimento, é uma coisa incessante, pulsante, que não para.	Muito trabalho e um projeto coletivo.	É um espaço que os artistas de artes visuais mais experientes mostram para os aspirantes às possibilidades que ele pode ter.	É uma pequena empresa dentro desse contexto brasileiro, que é uma luta sem fim, uma luta árdua, com dificuldade de toda ordem.

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Os dados apresentam elementos cognitivos aproximados. As descrições dos entrevistados do segmento tecnológico expõem elementos comuns, como criatividade e inovação, e fazem referência aos *stakeholders* envolvidos nas empresas, clientes, parceiros, funcionários e mercado. Já os relatos dos empreendedores culturais, estes estão marcados por elementos, como o movimento constante, a coletividade do projeto e a descrição do que a empresa oferece ao seu público alvo. Um elemento que apresenta disparidade entre os demais é a simbologia da luta e da sobrevivência, relacionadas à dificuldade de se manter em um ambiente competitivo.

Os elementos simbólicos estão relacionados ao que a organização simboliza ou representa para o sujeito, os significados que ele atribui a ela (DE TONI; MILAN; HEXSEL, 2007). Sobre os elementos simbólicos, os relatos dos empreendedores tecnológicos estão carregados de significados relacionados à satisfação, sucesso,

êxito, sensação de contribuir para a sociedade por meio das atividades da empresa, desafios, e até mesmo de paixão pela empresa, como apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Elemento Simbólico

Elemento Simbólico - O que a... (nome da empresa) significa para você?				
Empreendedores tecnológicos				
Satisfação de trabalhar nessa área, sensação de estar contribuindo para o meio ambiente e para o desenvolvimento sustentável.	É uma grande caminhada, uma grande trajetória de trabalho. É crescimento, maturidade.	Desafio. Eu gosto muito de desafio, de buscar inovação. Eu gosto muito de sucesso.	Significa êxito profissional e satisfação pessoal, além do sustento da família, de todos aqui,	Muito trabalho e muita paixão assim pelo negócio.
Empreendedores Culturais				
É um sinônimo de resistência.	É memória, é alegria, é minha vida, é história, é futuro, é tudo isso.	É um grande objetivo profissional, de trabalho e de vida.	Estabilidade, é um porto seguro.	A minha vida.

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Os empreendedores culturais apresentaram elementos simbólicos comuns ligados à alegria, à memória e à estabilidade. Destacam-se os elementos simbólicos, traduzidos como “minha vida”, “grande objetivo de vida”, que estão relacionados a uma grande identificação com a organização.

Outros elementos apresentados nas entrevistas demonstram certa simbiose entre o empreendedor e suas organizações. Esses elementos expõem que, em certos momentos, os empreendedores confundem as características da organização com as suas próprias ao descrever a ambos. Isso pode ser claramente percebido no seguinte extrato:

Mas eu me classifico, como eu te falei: criatividade, verdade e audácia. Essas são as minhas características. (...) Eu a descrevo como uma empresa criativa, inovadora, uma empresa verdadeira, que sempre foi transparente com os clientes e os seus parceiros, uma empresa que experimentou, ousou durante a sua trajetória de vida. (E3)

Essa questão pode ser explicada pelo fato de que o empreendedor procura imprimir seus valores e características às empresas que criaram. Entretanto, torna-se um resultado interessante, encontrar tal nível de identificação com a organização criada.

São os elementos emocionais, que revelam uma série de “estados de ânimo (prazer, dor, alegria, medo, etc.) que o indivíduo carrega em relação à organização”. Esses elementos, de um modo geral, se referem ao estado afetivo, sendo ele positivo ou negativo, que o indivíduo possui em relação à organização (DE TONI; MILAN; HEXSEL, 2007, p. 4). Os elementos emocionais citados pelos empreendedores pesquisados foram bastante diversos. Os elementos mais mencionados foram: satisfação, alegria, apreensão, realização, responsabilidade, raiva, sensação de muito trabalho, ansiedade e frustração. O Quadro 5 apresenta todos os elementos mencionados.

Quadro 5 – Elemento Emocional

Elemento Emocional - Quais os sentimentos que a... (nome da empresa) lhe traz?				
Empreendedores tecnológicos				
Satisfação e também um pouco de apreensão com essa necessidade que a gente tem de se transformar	Crescimento profissional, autoconhecimento, responsabilidade.	Às vezes, de raiva, de muito trabalho, mas me dá muitas alegrias também.	Satisfação pessoal.	Até agora só satisfação e conquistas.
Empreendedores Culturais				
De responsabilidade, de compromisso e de júbilo.	Alegria, choro, raiva, satisfação, realização, ansiedade.	Todos os possíveis de quem vive	Tranquilidade e ao mesmo tempo ansiedade.	De realização e de frustração.

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Percebe-se que os elementos emocionais descritos pelos entrevistados constituem uma mescla de sentimentos positivos e negativos, mas ainda há a predominância de sentimentos relacionados ao prazer. Destaca-se que os elementos relatados como apreensão e frustração estão relacionados a situações-problema as quais os empreendedores pesquisados estão enfrentando atualmente em suas empresas.

Os elementos funcionais são constituídos a partir de uma série de características físicas da organização, como porte, linha de produtos, mercados e infraestrutura, e

traduzidos nos aspectos de utilidade da empresa (DE TONI; MILAN; HEXSEL, 2007).

Foi perguntado aos empreendedores entrevistados quais os benefícios a empresa proporciona a eles. Nesse sentido, pode-se observar, através do Quadro 6, que, apesar de tratarem de aspectos físicos do ambiente, a maioria dos elementos citados pelos empreendedores se qualificam como de ordem emocional. Tomou-se o cuidado de não corrigir os empreendedores em sua fala por se primar por obter, integralmente, suas percepções, evidenciando se, para os mesmos, esses elementos são considerados importantes.

Quadro 6 – Elemento Funcional

Elemento Funcional - Quais os benefícios que a... (nome da empresa) proporciona a você?				
Empreendedores tecnológicos				
É minha única fonte de renda e traz satisfação	Ela representa para mim uma conquista.	Prazer de viver, gostar do que eu faço, e o financeiro também.	É uma empresa lucrativa ela atende nossos objetivos e traz retorno financeiro.	A empresa me preparou para muitos desafios daqui para frente
Empreendedores Culturais				
A realização profissional. E o que me é necessário materialmente.	Eu acho que é trabalhar com aquilo que eu gosto, trabalhar me divertindo.	Uma vivência muito interessante como ator e a minha sobrevivência.	Aprendizado constante.	Me proporciona uma vida razoavelmente boa, espiritualmente, mentalmente, muito boa!

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Os elementos relatados retomam a relação emocional que os empreendedores carregam em relação às suas empresas. Para os entrevistados, suas empresas simbolizam suas conquistas, um local de realização pessoal e profissional.

Com o objetivo de ampliar a visão das representações mentais dos empreendedores sobre suas organizações, foi perguntado a eles sobre o que lhes vem à mente ao ouvir o nome da empresa, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – Elementos Simbólicos – Representação mental da empresa

Representação mental - Quando eu digo ... (nome da empresa) o que lhe vem à mente?				
Empreendedores tecnológicos				
Orgulho de ter criado uma empresa que é referência e preocupação em inovar para não sair do mercado	Vem a luta, porque uma empresa de inovação ela necessariamente é desbravadora.	Tecnologia, informática, inovação.	Um lugar bom de se trabalhar, os empregados e funcionários gostam de trabalhar aqui.	Desafio, quebrar paradigmas, ultrapassar barreiras, dedicação e amor também.
Empreendedores Culturais				
É a minha vida.	É alegria, é boneco, é riso.	Muito trabalho e um projeto coletivo.	A palavra Casa é muito importante, tipo uma segunda casa para o aluno.	Compromisso, e quase uma frustração de não poder fazer mais.

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Os elementos representados foram os mais diversos, porém também relacionados aos sentimentos que os empreendedores têm em relação à empresa, e ainda, aos desafios que os mesmos enfrentam em relação a elas. Alguns elementos, como amor, compromisso, dedicação, caminhada, casa, crescimento, alegria, luta, maturidade, orgulho, preocupação, responsabilidade, ultrapassar barreiras e uma grande trajetória, só ressaltam o nível de ligação dos empreendedores com seus empreendimentos.

Desse modo, percebe-se que os modelos mentais dos empreendedores pesquisados são carregados de representações simbólicas relacionadas aos aspectos emocionais da relação entre empreendedor-empresa. Os resultados apontam para uma relação de identificação e de realização muito grande por parte dos entrevistados.

O próximo capítulo se dedica a apresentar as considerações finais sobre esta pesquisa, por meio de seus principais resultados e suas limitações, e as sugestões para estudos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar a formação e desenvolvimento de competências de empreendedores de empresas culturais e tecnológicas em Belo Horizonte e identificar elementos comuns em seus modelos mentais na perspectiva do empreendedor.

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. Na construção do roteiro de entrevistas foram utilizados como modelos para adaptação o roteiro utilizado por Honma (2007) e o roteiro de Mioranza (2012), adequando aos objetivos de pesquisa desta dissertação.

Por meio dos resultados, percebe-se que as trajetórias pessoais e profissionais dos empreendedores pesquisados foram marcadas por diversos fatores que possam tê-los estimulado a empreender. Dentre eles, destacam-se suas formações acadêmicas, suas experiências profissionais, as influências externas e ainda, as motivações internas ao indivíduo.

Quanto às suas formações acadêmicas, a maioria dos empreendedores pesquisados possuem formações condizentes com o segmento em que atua em seus empreendimentos. Os resultados mostram que, em todos os casos, as experiências profissionais dos entrevistados anteriores à abertura da empresa também colaboraram fortemente para a criação de seus empreendimentos. Tais experiências proporcionaram vivências nas áreas de atuação, a percepção de oportunidades para negócios no mercado, e inclusive, oportunidades de perceber suas habilidades e capacidades para empreender em suas áreas.

Os dados apontam que a maioria dos empreendedores tecnológicos vieram da graduação com o desejo de abrir uma empresa na área na qual estudaram. Alguns deles participaram de grupos de estudo ou tiveram a experiência de passar por um programa de Iniciação Científica que os estimulou a atuar na área de Tecnologia e

Inovação. Já os empreendedores culturais, a maioria relatou sempre ter tido interesse em se envolver na área artística e cultural, inclusive por perceber suas capacidades para atuação nesta área.

Os fatores considerados pelos entrevistados como decisivos para a criação e manutenção dos seus empreendimentos foram: a identificação de oportunidades de mercado, o interesse e gosto pela área, até mesmo influências externas de pessoas consideradas autoridades pelos empreendedores e a identificação de fortes modelos de empreendedores que os estimulasse. Na percepção dos entrevistados, estes fatores foram essenciais para a decisão pela abertura de suas empresas.

Os resultados sinalizam que os empreendedores tecnológicos entrevistados tiveram forte tendência a basear sua opção pelo segmento não apenas por gostar da área, mas pela identificação de uma oportunidade no mercado em que atuam. Já os empreendedores culturais pesquisados necessitaram de motivações de outras ordens para levar adiante seus empreendimentos. Em seus relatos, surgem elementos emocionais, como: a identificação e o amor à área artística e cultural, a existência de um ideal como fator motivador, o senso de dar uma contribuição à sociedade por meio da cultura e a necessidade de realização como artista.

A análise das percepções dos entrevistados em relação às competências do modelo de Man e Lau (2000) apontou que os empreendedores pesquisados possuem, em maior ou menor grau, todas as competências elencadas pelo modelo. Entretanto, segundo suas próprias percepções, as competências de apoio, como gerenciamento de tempo, avaliação, equilíbrio da vida pessoal e profissional e gerenciamento de preocupações, não foram sequer citadas pelos entrevistados de nenhum dos dois segmentos. Esse fato sugere que, na percepção dos pesquisados, tais competências não são essenciais aos empreendedores dos segmentos pesquisados.

Destacam-se as competências buscar desafios, saber ter postura, capacidade de inovação, e de compromisso foram as mais citadas pelos entrevistados dos dois segmentos, o que reforça sua importância na percepção dos mesmos. Dentre as características mais citadas pelos entrevistados como necessárias para o

empreendedorismo nesses segmentos de atuação, se sobressaem a confiança, a busca por inovação, a inquietação e a descentralização.

Em relação ao desenvolvimento das competências empreendedoras, as formas mais citadas pelos entrevistados foram por meio do estudo, da leitura, da observação, da busca por capacitação constante e das conversas com outros profissionais da área. Isso demonstra que, para eles, além do aprendizado formal, o aprendizado prático constitui em uma ferramenta mais factível, tanto em razão de não disporem de muito tempo para se dedicar a isso, quanto por ocorrer no exercício das suas atividades enquanto empresários.

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 tanto por meio das agências de fomento ao desenvolvimento, quanto dos bancos públicos e privados, adaptando estes novos financiamentos 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.

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 se mostrar adequado para pesquisar diversos setores da economia, o modelo de competências empreendedoras proposto por Man e Lau (2000) parece não ser bem adequado para analisar as competências empreendedoras nos segmentos selecionados para este estudo, posto que não contempla algumas competências requeridas a estes empreendedores. Os segmentos cultural e tecnológico fazem parte de um setor não tradicional da economia, são ainda pouco explorados pela literatura na área e que estão em uma outra contextualização diferente daquela em que estão as empresas dos setores mais tradicionais.

A análise pôde identificar alguns elementos de modelos mentais comuns entre os empreendedores pesquisados. Os elementos cognitivos apresentaram dados, como: movimento constante, responsabilidade, muito trabalho, luta, inovação e sucesso. Em alguns momentos, esses dados sugerem as percepções dos entrevistados em relação aos esforços que eles mesmos empreendem em suas organizações. Quanto aos elementos simbólicos, estes estão marcados por sentimentos, como: satisfação, êxito, sucesso, paixão, resistência, estabilidade e objetivo de vida.

Quanto aos elementos emocionais, relacionados aos sentimentos que os empreendedores possuem em relação às suas empresas, foram citados satisfação, alegria, apreensão, realização, responsabilidade, raiva, sensação de muito trabalho, ansiedade e frustração, as mesmas inerentes a qualquer outra área da vida. Os relatos são marcados por elementos positivos, como satisfação e conquista. Apenas dois dos entrevistados citaram também a frustração e a apreensão, em razão de situações adversas que enfrentam em suas empresas.

Os elementos distintos de modelos mentais de empreendedores dentro do mesmo segmento são plenamente explicáveis já que, apesar de se tratar de empresas do mesmo segmento, são ramos de atividades diferentes. Dentre os dados, destaca-se o fato de os empreendedores culturais apresentarem maior tendência por descrever suas empresas como sendo suas próprias vidas. Os elementos emocionais como alegria memória e história compõem com frequência os seus depoimentos. Quanto aos empreendedores tecnológicos, sobressaem os dados que indicam uma forte identificação dos empreendedores com suas empresas.

Este estudo consiste em um dos produtos do projeto de pesquisa de uma rede de Instituições estabelecida a partir do Edital PRÓ-ADMINISTRAÇÃO, nº 09/2008, financiado pela CAPES e formada pela Universidade Federal de Lavras, Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade Novos Horizontes e Universidade Federal de Goiás. Desse modo, espera-se contribuir para o ensino e formação para o empreendedorismo, fornecendo conhecimentos para a formação de Administradores conectados com a realidade e com a visão de novos segmentos da economia a serem mais bem explorados. Sobretudo, ambiciona-se, com este estudo, mostrar que esses segmentos do mercado são diferentes dos demais e, portanto, carecem de competências diferenciadas do indivíduo que desejar se inserir nesse ambiente.

Uma dificuldade encontrada na realização desta pesquisa é o fato de o tema dos modelos mentais ainda possuir uma bibliografia escassa, principalmente na área da Administração, pois esta temática vem sendo bastante explorada nas áreas da educação e da psicologia. Os estudos relacionados aos modelos mentais de empreendedores realizados até o momento são raros e muito recentes.

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 continuidade da realização de pesquisas em segmentos não tradicionais da economia, com o objetivo de construir um modelo de pesquisa mais adequado para estes segmentos, para analisar as competências empreendedoras.

Sugere-se ainda que sejam realizados estudos comparativos dentro de um mesmo segmento, para analisar os elementos comuns entre modelos mentais de empreendedores com a mesma atividade. Outra proposição de pesquisa seria ampliar os estudos das competências empreendedoras e dos modelos mentais de

empreendedores para os demais segmentos do setor da economia criativa, com o objetivo de estabelecer uma comparação entre os segmentos que compõem esse setor. Em uma perspectiva ainda maior, poder-se-ia sugerir um estudo comparativo 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 e da consolidação de modelos mentais voltados para um melhor desempenho organizacional. 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

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, Brasília, v.32, n.1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>>. Acesso em: 02, set. 2011.

AMBRÓSIO, F.; BORGES, P. I.; YONENAGA, W. H. Desenvolvimento de técnica para o mapeamento de modelos mentais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 20., 2000, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

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, Roberto L; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (Orgs). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p.

BOOG, G. G. **O Desafio da Competência: Como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar a empresa para o próximo milênio**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991. 333 p.

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.

BRESSAN, F.; SUGAHARA, C. R.; GEORGES, M. R. R. Escolhas Estratégicas, Modelos Mentais do Empreendedor e a Tipologia de Miles e Snow: Análise Comparativa sob a Ótica do Modelo de Keirse e Bates. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CHAPMAN, J. A.; FERFOLJA, T. Fatal flaws: The acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations. **Journal of Intellectual Capital**, United Kingdom, v. 2, n. 4, p. 398 – 409, 2001.

COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. Final Report. Contract n. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

COSTA, A. D.; SOUZA-SANTOS, E. R. de. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Revista Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 179-186, abr./jun. 2011a. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/revista/indices/volume_07_n_2.html>. Acesso em: 24, abr. 2012.

COSTA, A. D.; SOUZA-SANTOS, E. R. de. Economia criativa no Brasil: quadro atual, desafios e perspectivas. **Revista Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 151-160, out./dez. 2011b. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/revista/indices/volume_07_n_4.html>. Acesso em: 24, abr. 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248p.

DANTAS, E. B. Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão. **Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação - BOCC**, v. 1, p. 1-23, 2008.

DE TONI, D; MILAN, G. S.; HEXSEL, A. O desempenho organizacional a partir dos modelos mentais dos empreendedores: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=255&cod_evento_edicao=30&interna=true#3es_2007> Acesso em: 02, set. 2011.

DE TONI, D; MILAN, G. S.; SCHULER, M.; DORION, E. Os modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional. In: Encontro Nacional da ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 16 p.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 299 p.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986. 378p.

ESTRADA, R. J. S.; FLORES, G. T.; VASCONCELOS, F. A influência dos modelos mentais no processo de mudança e no desempenho organizacional: uma proposição de perfil de modelo mental. XII SEMEAD, São Paulo: 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=1032>. Acesso em: 02, set. 2011.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de uma proposta. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.1 CD-ROM.

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>. Acesso em: 2 set. 2011.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **A cadeia da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: 2008. 32 p. Estudos para o Desenvolvimento do Rio de Janeiro, 2.

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. 155 p.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312p.

FRANCO, M. L. P.B. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Brasília: Liber Livros, 2008. 79 p.

GARDNER, H. **Mentes que mudam**: a arte e a ciência de mudar as nossas idéias e a dos outros. Porto Alegre: Bookman, 2005. 230p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

GODOY, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 88-112.

GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.1 CD-ROM.

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>. Acesso em 09 dez. 2011.

HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and Mental Models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. **Journal of Management** v. 21, n. 6, p. 1057-1074, 1995.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592p.

HONMA, E. T. **Competências Empreendedoras**: um estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba. 2007. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2007.

JOHNSON-LAIRD, P. N.; Mental models and deduction. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 5, n. 10, 2001.

JOHNSON-LAIRD, P. N.; Mental models and human reasoning. PNAS, **Princeton University**, Especial Edition, v. 2, 2010.

JOHNSON-LAIRD, P. N.; Mental models and probabilistic thinking . **Cognition**, n. 50, p. 189-209, 1994.

JOHNSON-LAIRD, P. N.; Mental models in cognitive science. **Cognitive Science**, n. 4, p. 71-115, 1980.

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.

MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**. Snape, June 2008.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. 582p.

MCCLELLAND, D. C.; BURHAM, D. H. **O Poder é o Grande Motivador**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. 75p.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR., F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 47-69, out./dez. 2006.

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.

MIORANZA, G. *et al.* **Modelos mentais**: estudo de suas implicações no desempenho organizacional. Trabalho apresentado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/2614530.pdf>>. Acesso em: 15 maio, 2012.

MIORANZA, G. **Modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional**: um estudo no setor metal mecânico de Caxias do Sul. 2012. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 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.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de competências e a profissão docente**: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais. 2007. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

ROQUETE, R. F. **Competências profissionais de professores - arquitetos**: um estudo em três universidades da cidade de Belo Horizonte. 2009. 140 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

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.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar, 2007. 352p.

SEBRAE. A economia criativa brasileira: estimativas e tendências: Secretaria de Economia Criativa reúne e publica dados relevantes para o setor. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/setor/cultura-e-entretenimento/gestao-empresarial/mapeamentos/integra_bia/ident_unico/18549>. Acesso em: 27 jun, 2012.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990. 352p.

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.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. *In:* SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo Além do Plano de Negócio.** São Paulo: Atlas, 2006.

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. 205p.

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.

APÊNDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Nome do entrevistado: _____ Data: ___/___/2012
Sexo: _____ Idade: _____ E. Civil: _____ Escolaridade: _____
Empresa: _____
Número de funcionários: _____ Data de fundação: ___/___/___ Sócios: _____
Porte da empresa: _____ A empresa possui filiais? _____

1. Conte-me sobre sua trajetória pessoal e profissional. Qual era a sua atividade profissional antes de abrir a empresa?
2. Sobre sua trajetória pessoal, você identifica algum evento que possa tê-lo estimulado a empreender?
3. Existe algum empresário na sua família? Teve alguém como modelo para empreender?
4. O que te motivou a abrir a sua empresa? Que fatores você considera que foram decisivos para a sua criação e manutenção?
5. Conte-me os fatos que considerar mais importantes na história da sua empresa.
6. Na sua opinião, quais são suas características pessoais mais importantes para a gestão da empresa?
7. Quando eu digo... (nome da empresa) o que lhe vem à mente?
8. Como você descreve a... (nome da empresa)?
9. O que a... (nome da empresa) significa para você? Como você a descreveria simbolicamente?
10. Quais os sentimentos que a... (nome da empresa) lhe traz?

11. Quais os benefícios que a... (nome da empresa) proporciona a você?
12. Como você se define? Quem é o (nome da pessoa)?
13. Para você, o que é ser um empreendedor hoje?
14. Você se considera um empreendedor? Por quê?
15. Na sua percepção, por que algumas organizações são bem sucedidas e outras não?
16. Por que a opção por este setor? Foram identificadas mais oportunidades na época?
17. Cite alguma mudança ou inovação que você implantou na empresa.
18. O que lhe dá mais prazer no processo de empreender?
19. Na sua opinião, existe algum nicho dentro do seu setor que poderá ser explorado e que possui grande potencial de mercado?
20. Como é o seu relacionamento com os colaboradores da empresa?
21. Como você procura fazer a integração de sua equipe?
22. Procura fazer reuniões periódicas com sua equipe? Como funciona a participação dos seus funcionários nessas reuniões?
23. Para você, o que significa ser um líder?
24. Comente como é o relacionamento com os fornecedores. São realizados visitas ou contatos periódicos?

25. Que tipo de ações você utiliza para se relacionar com os clientes?
26. Existe algum tipo de parceria entre a sua empresa e outras empresas do mesmo setor? Como isso ocorre?
27. Sabemos que criar e administrar um empreendimento é altamente desafiador. Você poderia comentar as principais dificuldades ou obstáculos encontrados até hoje e como procurou encarar todos esses problemas?
28. Quantas horas você trabalha por dia na empresa? Costuma fazer horas extras?
29. E em relação a trabalhar nos finais de semana? Costuma trabalhar sábados e/ou domingos?
30. Em uma escala de prioridades em sua vida, como você classificaria o grau de importância do seu empreendimento?
31. Por que você continua na empresa? O que te motiva a continuar?
32. Como você vê o crescimento versus “ficar onde está”?
33. Você faz algum tipo de acompanhamento periódico dos resultados e metas da empresa?
34. Você faz algum tipo de orçamento, no início de cada ano (referente a investimentos, gastos, empréstimos etc...)?
35. Como a sua empresa busca melhorias, inovações ou desenvolvimento de novos produtos/serviços?
36. Quem são os principais concorrentes da empresa? É feito algum tipo de planejamento anual para conseguir vencê-los?

37. Como você analisa o risco de um novo empreendimento?
38. Como obtém informações sobre o mercado? Você aplica essas informações?
39. Diante de situações desafiadoras e que envolvam riscos, como geralmente você procede? Costuma tomar decisões com base em sua intuição?
40. Quando você pensa no futuro da sua empresa, o que lhe vem à cabeça? Como você imagina que a empresa estará daqui a 5 ou 10 anos, por exemplo?
41. Você se envolve com a rotina, com as operações do dia a dia? Você delega responsabilidades?
42. Como você dá o *feedback* do desempenho de cada funcionário?
43. Já foi utilizado algum tipo de apoio externo de consultores, para algum projeto?
44. O que você diria que é diferente na maneira como comanda a empresa, em relação a outros empresários do setor?
45. Na sua visão, você mudou o estilo de gerenciamento, desde que fundou a empresa? Que pontos foram melhorados?
46. Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?
47. Atualmente você desempenha alguma outra atividade profissional? Qual? Como você divide o tempo entre essas atividades?
48. De maneira geral, você consegue desempenhar todas as tarefas a que você se propõe?
49. Como você lida com o estresse no trabalho?

50. E quanto às emoções no trabalho, as alegrias, os desafios, as dificuldades?
51. Você faz alguma atividade para procurar melhorar a sua qualidade de vida?
52. Qual é a importância da qualidade de vida no seu dia a dia?
53. O que você pensa sobre a ética nas empresas?
54. Quais competências você considera necessárias para empreender no seu segmento de atuação?
55. Como você buscou e busca desenvolver essas competências?
56. Que conhecimentos e habilidades técnicas foram necessárias ao longo desses anos?
57. Você sente necessidade de complementar a sua formação?
58. Das competências abaixo, enumere, de acordo com a ordem de importância que você atribui a cada uma:
- () Saber identificar oportunidades
 - () Comunicar-se/Relacionar-se
 - () Comprometer-se/assumir responsabilidades
 - () Ter visão estratégica/planejar
 - () Mobilizar/organizar/agir
 - () Ser criativo/inovador
 - () Saber aprender
 - () Saber equilibrar/gerenciar qualidade de vida
 - () Saber aprender/interpretar
 - () Saber se adaptar
 - () Saber avaliar
 - () Saber gerenciar o tempo
 - () Saber gerenciar as preocupações
59. Na sua opinião, quais dessas competências anteriormente citadas são fundamentais e que você não possui atualmente e que gostaria de desenvolver?

O princípio era o Verbo, e o Verbo era Deus
e por Ele tudo se fez
e sem Ele nada do que se fez foi feito.