

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EMPREENDEDORISMO: O PAPEL DAS INCUBADORAS NO
DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**CAMILA DA SILVA FERREIRA
DRE:101109387**

DEZEMBRO/2008

EMPREENDEDORISMO: O PAPEL DAS INCUBADORAS NO
DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Camila da Silva Ferreira

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

PROFESSOR ORIENTADOR:

URIEL DE MAGALHÃES _____

PROFESSOR MEMBRO DA BANCA:

HENRIQUE WESTENBERGER _____

**RIO DE JANEIRO
DEZEMBRO DE 2008**

Agradeço à minha família pelo suporte ao longo de todos os anos, em especial à minha mãe Elizeti por sempre ter investido na minha educação.

RESUMO

O empreendedor é a mola mestra das economias de países desenvolvidos e de países em desenvolvimento, são as pequenas e médias empresas constituídas por estes cidadãos que geram riqueza e renda. Não adianta utilizar modelos de mudança e gestão empresarial visando estritamente à produção, sem levar em consideração os seus talentos humanos. As organizações necessitam de pessoas com forte visão estratégica, ou seja, com capacidade de pensar e assumir responsabilidades. Hoje em dia, existe uma grande preocupação do governo e das instituições de ensino em propagar o empreendedorismo. Empreendedorismo não é uma característica de personalidade das pessoas, é algo distinto, tanto nos indivíduos como nas instituições empreendedoras. O empreendedorismo é tido como um comportamento ou um processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividades com resultados positivos, portanto, é a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização ou empresa. As micro e pequenas empresas normalmente são o primeiro negócio do empreendedor, no entanto, tem um alto grau de mortalidade entre as empresas criadas no Brasil, assim, conhecer estas empresas e como melhorar as possibilidades de sua existência são de vital importância para a administração e para o administrador. A informática, neste contexto, entra para facilitar a vida dos empreendedores ajudando na manutenção e gerenciamento das empresas.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Micros e pequenas empresas; Informática, administração.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1.2 OBJETIVO.....	8
1.2.1 Geral.....	8
1.2.2 Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
1.4 METODOLOGIA.....	10
2 IMPORTÂNCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) PARA A ECONOMIA BRASILEIRA	11
2.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA MICRO E PEQUENA EMPRESA	14
3 A EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NO CENÁRIO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	16
3.1 TIPOS DE EMPREENDEDORES	19
3.2 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES.....	22
3.2.1 Criatividade	22
3.2.2 Inovadores.....	24
3.2.3 Visão	26
3.2.4 Saber Identificar e aproveitar as oportunidades	27
3.2.5 Otimistas	29
3.2.6 Assumidores de riscos calculados.....	30
3.2.7 Planejadores	31
3.2.8 Determinados e Dinâmicos	32
3.2.9 Exploram ao máximo as oportunidades	33
3.2.10 São líderes e formadores de equipe.....	33
3.3 AUTOCONFIANTES	35
3.3.1 Tomadores de decisões	36
3.3.2 Talentosos.....	36
3.3.3 Independentes.....	37
3 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DE INCUBADORA.....	39
4 INOVANDO A EMPRESA	49
5.1 INOVAÇÃO POR MEIO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	50

5.2 A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA MPE: VANTAGENS E DESVANTAGENS..	51
5.3 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA MPE.....	53
5.4 BARREIRAS À COMPETITIVIDADE SEGUNDO AS ÁREAS FUNCIONAIS.....	56
CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico com as crescentes exigências de mercado tem produzido um novo contexto empresarial. Os empreendedores cientes dessa nova realidade têm buscado diferentes formas de investimentos. Essa comunicação via satélite reduziu as distâncias levando instantaneamente, de um ponto ao outro do globo terrestre, mensagens ou fatos ocorridos em qualquer lugar, atingindo o núcleo básico da organização social que é a família, afetando o comportamento das pessoas tanto no plano individual quanto no coletivo e no trabalho, ambiente no qual elas passam a maior parte de sua vida ativa. Assim, o homem busca pela maior percepção de suas necessidades, a satisfação não só de suas carências de ordem material, tais como dinheiro, alimentação, vestuário, etc., mas, principalmente a satisfação de suas necessidades motivacionais no campo psicológico, na qual sua auto-estima precisa ser valorizada através de seu reconhecimento como ser produtivo e capaz.

As constantes mudanças e um mercado cada vez mais competitivo é o cenário no qual as pequenas e médias empresas estão inseridas, logo para gerir esses negócios é preciso buscar competências que não eram tão exigidas antes da abertura dos mercados e do advento da globalização. Todos os sucessos - ou fracassos - de uma empresa passam necessariamente por quatro fatores: espaço físico, tecnologia, capital e pessoas. Este último é, sem dúvida, o centro de toda organização, idealizador e realizador de todas as atividades da companhia, por mais avançada tecnologicamente que ela seja. Um programa administrativo bem estruturado serve como ferramenta eficaz na solução de problemas, tais como: perda da qualidade, baixa produtividade, falta de sintonia com os avanços tecnológicos, perda da motivação e auto-estima, conflitos internos, faltos de comprometimento, acomodação, diminuição da capacidade produtiva, danos em ferramentas e máquinas, gastos inúteis de materiais, lentidão na execução das tarefas, atrasos e faltas no trabalho. A administração revela-se nos dias de hoje como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnadas de complexidades e de desafios. O profissional que utiliza a Administração como meio de vida pode trabalhar nos mais variados níveis da organização. Não há duas

organizações iguais, assim como não existem duas pessoas idênticas. Cada organização tem os seus objetivos, o seu ramo de atividade, os seus dirigentes e o seu pessoal, os seus problemas internos e externos, o seu mercado, a sua situação financeira, a sua tecnologia, os seus recursos básicos, a sua ideologia e política de negócios.

Sobreviver no mercado de hoje é um privilégio de poucas empresas, ou melhor, fica no mercado quem tem qualidade e acima de tudo que busque o aperfeiçoamento constante de seus produtos. A administração é essencialmente empírica. Ao se administrar qualquer coisa, seja uma empresa, um exército ou o próprio tempo, procuram-se formas de se interagir com a realidade que está em volta, na busca de objetivos.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Geral

- Demonstrar através deste estudo a importância das incubadoras para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas para a geração de emprego e renda

1.2.2 Específicos

- Contextualizar sobre a importância das micro e pequenas empresas
- Abordar sobre o empreendedorismo e sua evolução dentro destas organizações
- Teorizar sobre a vantagem competitiva
- Vislumbrar a questão da inclusão digital e a cultura organizacional

1.3 JUSTIFICATIVA

Na medida em que as atividades de pequenas e micro empresas se tornaram mais complexas e exigentes de informações mais sofisticadas, os conceitos e funções existentes na administração passaram a fazer parte fiel do seu dia-a-dia.

São utilizadas geralmente como subsídios de análises e se apresentam com reconhecida credibilidade, mas ainda insuficientes para fornecer as respostas requeridas pela rotina dos gestores. Dentro do contexto mundial, a competitividade tem exercido um papel relevante para o aprimoramento e conquista de novos mercados. Diante disto, percebe-se então que um dos traços mais característicos da nossa moderna sociedade é a preponderância do esforço grupal organizado. Dificilmente, a consecução dos objetivos é buscada através de esforços individuais.

O aspecto mais importante da administração é a filosofia sobre a qual se assentam todas as suas atividades. A filosofia se refere ao pensamento básico que orienta as ações de um administrador. Ela determina qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com uma série de escolhas fundamentais.

A administração no mundo empresarial é feita no meio econômico, sua filosofia é toda orientada através de princípios de economia. As pessoas têm sentimentos, atitudes, sentidos e emoções. Elas são fatores de produção, mas também são seres humanos e suas peculiaridades humanas e ações, finalidades e desejos, prazeres e tristezas, devem ser incluídos nas balanças das ações administrativas. O processo administrativo, essencialmente a partir do começo do século XX, passou a ser objeto de estudo, o que transformou soluções criadas pelas organizações reais num corpo de conhecimentos organizados.

Diversas instituições promovem essa passagem dos conhecimentos da prática para a teoria. A imprensa, as universidades, as empresas de consultoria e as associações de classe dedicam muita atenção às organizações, aos dirigentes e aos métodos de administração. Diariamente pode se ver jornais, revistas e programas de televisão dedicados exclusivamente a assuntos relacionados com as organizações e sua administração.

1.4 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de natureza bibliográfica, mas que foi baseada em dados reais. LAKATOS afirma que existem três tipos de pesquisa: exploratória, teórica e aplicada. Quando uma questão ainda não possui seus contornos claramente definidos ou quando um problema é pouco conhecido, a pesquisa a respeito é denominada como exploratória.

O objetivo da pesquisa exploratória é a caracterização do problema, sua classificação e definição, sem o compromisso imediato de resolvê-lo.

A caracterização do problema, sua definição e o desenvolvimento da pesquisa foram realizados com base em consulta à bibliografia relacionada principalmente com a contabilidade e com a gestão empresarial e outros meios de retenção de informação e conhecimento, visando criar um arcabouço de idéias e pensamentos até então produzidos, relacionados com o problema objeto da pesquisa.

As fontes de pesquisa consistiram de livros, jornais, revistas, teses, dissertações, consultas na internet, relatórios anuais de empresas e demonstrações financeiras publicadas.

2 IMPORTÂNCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) PARA A ECONOMIA BRASILEIRA

A economia é uma ciência social, que busca estudar as tendências, o estilo de vida de uma região ou população.

Segundo LEMOS (1999: p. 18):

“Economia (no sentido de ciências econômicas) – é o estudo de como as pessoas ganham a vida, adquirem alimentos, casa, roupa e outros bens, sejam eles necessários ou de luxo. Estuda, sobretudo, os problemas enfrentados por estas pessoas e as maneiras pelas quais estes problemas podem ser contornados (Wonnacott e Wonnacott, 1982); é o estudo das relações de trocas; é o estudo da riqueza (Smith 1982); é a ciência que estuda como as pessoas decidem recursos escassos, conforme uma gama de alternativas, para produzir bens variados; como disputam a renda gerada por esta produção e alocam em consumo, agora ou no futuro, entre as várias necessidades que possuem; é a ciência que estuda as formas e as técnicas com as quais os seres humanos se organizam socialmente para produzir e distribuir riquezas.”

De acordo com LAGES (2000: p. 91): “Produzir é precisamente criar riquezas, e consumir é satisfazer diretamente as necessidades humanas mediante a utilização daquelas. E, uma vez que o tempo renova as necessidades do ser humano o processo é contínuo.”

LIPIETZ, (1996, p. 30), quanto a esta questão, aborda que é fato suficientemente conhecido a importância que têm, na economia capitalista, as decisões que orientam a localização das plantas industriais e demais instalações a elas vinculadas, para a solução de duas ordens de problemas que afetam qualquer empresa: os relativos a seu relacionamento com as demais firmas que compõem a cadeia produtiva (fornecedores, prestadores de serviços, etc.) e os que dizem respeito à disponibilidade de mão-de-obra na quantidade necessária, com preparação adequada às características do processo de trabalho, e sobre a qual possa exercer certo grau de controle disciplinar.

Não há o que discutir acerca do papel relevante e cada vez maior de participação das conhecidas micro e pequenas empresas na economia brasileira, principalmente quando se observa as dificuldades que as pessoas têm encontrado

para conseguir emprego nas médias e grandes empresas, porque estas passaram a eliminar vagas, em função da reestruturação do processo produtivo na busca do aumento da produtividade, acompanhado da redução dos custos.

Em síntese, o fato de as micro e pequenas empresas crescerem de importância na economia brasileira tem maior nitidez a partir do início dos anos 80 com recessão instalada, devido aos choques do petróleo. Na década de 90, estas empresas ganharam mais espaço quando as médias e grandes empresas passaram a se reestruturar de forma mais radical, por causa do seqüestro financeiro do Plano Collor I e do agravamento da recessão provocada pela queda da demanda com esta medida. Nos anos 2000, o baixo nível de crescimento do PIB, juntamente com o desemprego industrial, pode ser apontado como o motivo principal do aumento dos negócios de menor porte.

Assim sendo, as estatísticas sobre micros e pequenas empresas revelam o incremento da participação destas firmas no contexto da economia brasileira, visto que além de virem a ser o vetor responsável pela geração de oportunidades de trabalho, deixando para trás as grandes corporações, tornaram-se o habitat natural onde as pessoas passaram a encontrar ocupação ou a desenvolver negócios próprios, ou familiares, na maioria das vezes com poucos recursos.

Então, diante das transformações no mercado de trabalho, o segmento das micro e pequenas empresas no Brasil vem despertando interesse cada vez maior, observado, notadamente, através da atuação dos legisladores e dos governos, municipal, estadual e federal no sentido de atender às principais reivindicações do segmento e de construir uma plataforma de leis, como aquelas que reúnem condições para forjar ambiente favorável ao funcionamento destas firmas.

Há muitos parâmetros para se definir as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), muitas vezes dentro do mesmo país, como no Brasil. Algumas variáveis são utilizadas, como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida etc. Apesar da falta de consenso, a classificação baseada em mão-de-obra tem sido a mais usada. Pelos parâmetros adotados pelo SEBRAE (1996), uma microempresa tem até 19 empregados na Indústria e até 9 empregados no Comércio e Serviços, já o conceito de pequena empresa compreende aquelas que possuem entre 20 e 99 empregados na Indústria e entre 10 e 49 empregados no Comércio e Serviços.

As pequenas e microempresas vêm assumindo um papel de importância crescente na economia mundial. Possibilitam maior flexibilidade, o que é muito desejável num ambiente estável. Apresentam vantagens em termos gerenciais e de empreendimento, bem como na geração de postos de trabalho. As MPEs apresentam melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados, pois podem executar trabalhos personalizados para atender às especificidades desejadas por um indivíduo ou por um pequeno grupo de clientes. Operam em mercados de demanda flutuante, entram com vantagem em mercados desconhecidos porque são capazes de reagir rapidamente de acordo com a evolução das condições.

Nos Estados Unidos, as pequenas e médias empresas respondem por 50% dos empregos e representam 90% do universo de estabelecimentos existentes. No Japão, do total de firmas, 98% são médias e pequenas, enquanto na Comunidade Européia este número é avaliado em 92% (DOMINGOS, 1995).

No Brasil, as pequenas e microempresas representam importante segmento da economia, pois respondem pela maior parte dos empregos existentes no País. Estima-se que elas são responsáveis por 70% da força de trabalho e por 21% do PIB¹ nacional (KRUGLIANSKAS, 1994). Possuem uma presença marcante em diferentes cadeias produtivas, na forma de fornecedores de grandes empresas responsáveis pela produção de bens intermediários e finais, destinados em boa parte ao mercado externo.

A competitividade das MPEs brasileiras, principalmente aquelas das cadeias produtivas em que estão inseridas grandes empresas, é essencial ao desenvolvimento do país. Se uma pequena empresa da cadeia não é competitiva, a competitividade de toda a cadeia poderá ser comprometida.

Apesar da importância econômica, tanto em países altamente industrializados, quanto naqueles em recente industrialização, as MPEs ainda enfrentam dificuldades, particularmente nas nações em desenvolvimento.

Na seqüência das dificuldades mais citadas aparecem aquelas

¹ Produto Interno Bruto

relacionadas à atual conjuntura da economia brasileira: taxas de juros elevadas (citada por 22% das MPEs), situação econômica do país (21%), inadimplência de clientes (20%) e falta de clientes (14%). Um terceiro bloco relevante de dificuldades envolve aquelas que são comuns às próprias MPEs: despesas com aluguel (citada por 14% das MPEs), falta de capital (14% das MPEs) e a concorrência de outras empresas (12%).

2.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Devido às suas características, as empresas de pequeno porte apresentam, em relação a certos atributos, vantagens e desvantagens, quando comparadas a empresas de grande porte.

Foram identificadas como principais fontes de competitividade das MPEs o “desenvolvimento de produtos” e a “qualidade dos serviços propiciados aos clientes”.² Destas duas fontes básicas de competitividade decorrem outras, como flexibilidade, tipo de serviços oferecidos aos clientes e eficiência.

A flexibilidade refere-se à capacidade das MPEs para responder prontamente às demandas de seu mercado, mediante a adaptação de seus produtos às mudanças empreendidas por seus clientes. Essa flexibilidade resulta de estruturas menos formalizadas e de equipamentos menos especializados que permitem, mais facilmente, introduções de alterações e adaptações.

Comparando às grandes empresas, os serviços prestados pelas MPEs aos seus clientes são mais específicos e rápidos. O fato de estarem mais próximas aos compradores - o que é muito importante - e poderem atender aos pedidos menores constituem uma característica que as favorece bastante.

A eficiência das MPEs está intimamente associada aos baixos custos indiretos que caracterizam este tipo de empresa. Esta alta eficiência pode ser conseguida através de várias estratégias, como combate ao desperdício, redução de atividades desnecessárias, desenvolvimento de bom clima organizacional, capacitação dos recursos humanos. Para que estas estratégias se realizem, é

² Pesquisa conduzida por Pratten (1991), *The Competitiveness of Small Firms*.

necessária a ocorrência de mudanças que caracterizam inovações tecnológicas.

Foram identificadas algumas desvantagens da MPE (PRATTEN, 1991) relacionadas com as seguintes áreas: marketing, exportação e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Pequenas empresas não têm condições de realizar grandes gastos com marketing, promoções e/ou propagandas.

Várias pequenas empresas desenvolvem produtos, mas não conseguem testá-los no mercado externo. Designam em alguns casos, agentes para comercializar seus produtos em outros países, ficando na dependência do desempenho de intermediários, sendo assim prejudicadas nas exportações.

As MPEs desenvolvem produtos, mas raramente realizam pesquisas de natureza básica, aplicam tecnologia existente de forma original em novos produtos. As MPEs tendem a evitar áreas que exigem recursos consideráveis de P&D. Nas MPEs, um número reduzido de pessoas envolve-se com o desenvolvimento de novos produtos. O problema de P&D, para as MPEs, é basicamente um problema de escala, pois não há volume suficiente de vendas para custear o desenvolvimento de novos produtos e processos.

3 A EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NOS CENÁRIOS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O comércio em geral, desempenha papel de excelência nas economias. Devido à função de se aproximar do consumidor final, o produto elaborado pela indústria atua como intermediário entre as relações de produção e de consumo final. Ao exercer esta função, o empreendedor emprega fatores e desta forma contribui para a geração de renda. Nos mercados de menor porte, em particular, a relação com o cliente chega a tornar-se pessoal, pois as empresas ocupam um lugar estratégico na vida das famílias para que estas possam materializar suas necessidades de consumo. Desta forma, os milhões de micro e pequenos estabelecimentos comerciais têm como fundamentos básicos o cumprimento da função social exercida pelo Comércio e o pleno atendimento das necessidades de consumidores, através da divisão social do mercado local. Neste caso, cada micro e pequena empresa comercial representa uma partícula do universo da comercialização do produto total e tem a sua participação determinada pelo tamanho do mercado consumidor a que se destina atender.

Sendo assim, a capacidade de um empreendedor obter êxito em seu empreendimento, é licito supor que parte dos médios e grandes empresários de hoje começou com negócio que exigiu baixo investimento. Neste caso, afirma-se ainda que o crescimento das empresas não aconteceu exclusivamente pela competência administrativa do dono. Além da capacidade e sem dúvida de alguma dose de sorte, esse empresário contou com um aparato de leis para desenvolver a sua empresa, fazendo uso dos institutos jurídicos para tais fins. Vale dizer que esta base legal tem espectro nas diversas leis que resguardam ou dão melhores condições às empresas de menor tamanho.

O avanço tecnológico acirrado requer um número maior de pessoas empreendedoras onde a importância do empreendedorismo surge mais como consequência do mundo moderno e da velocidade de como as coisas acontecem. O instante atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão encurtando distâncias, eliminando as barreiras comerciais e culturais, criando novos empregos, gerando e expandindo novos negócios. Os autores Sales *et al.* (2006), postulam que a formação da pessoa

empreendedora é adquirida conforme o meio externo em que vive, ou seja, é adquirido através do meio cultural, localização geográfica, costumes e não se esquecendo do tempo de experiência no trabalho.

Estudos indicam que o empreendedorismo é um fenômeno regional. O tempo e o lugar influenciam na formação do perfil empreendedor, já que os seres humanos são produtos do ambiente em que vivem. Dessa forma, os empreendedores refletem as características do período e lugar onde vivem. As culturas, as necessidades e os hábitos de uma região determinam o comportamento do empreendedor. Também influem a experiência de trabalho, o nível de educação, a religião, a cultura familiar. O perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo em que está no mercado. (SALES *et al.*, 2006, p.120 -121).

Segundo os autores Hisrich e Peters (2004), a maioria das definições sobre empreendedorismo será composta pelos seguintes aspectos: (1) tomadores de iniciativa, (2) organizadores e reorganizadores de mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) assumidores de riscos ou fracassos.

Empreendedorismo é o 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 conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal. (HISRIC; PETERS 2004, p. 29).

A definição acima ressalta alguns aspectos como: Primeiro, a criação tem que ter valor tanto para as duas partes, tanto o empreendedor quanto para o público para o qual é desenvolvida. Segundo a aplicação total do tempo e esforço necessário. Todo esforço requer uma recompensa, neste caso a compensação é o reconhecimento da dedicação que foi gasta para criar algo novo e torná-lo operacional. O terceiro ponto é assumir os riscos, riscos esses que muitas vezes causam um grande desgaste emocional, mas o empreendedor está disposto a passar por isso visionando o resultado. A última parte refere-se aos resultados satisfatórios, que é a finalidade do empreendedor que enxerga como recompensa do seu esforço. Seguindo a mesma linha para o autor Dornelas (2005), o conceito da palavra empreendedorismo é muito parecido com o dos autores Hisrich e Peters (2004), os autores conceituam de uma maneira semelhante, Dornelas em seu livro concorda que qualquer definição sobre o assunto venha a cair sob as mesmas características comuns. Segundo Timmons (1994 *apud* DOLABELA, 1999, p.29), "[...] o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução Industrial foi para o século 20[...]" Timmons avalia de uma

maneira compacta, dando uma importância bastante enfatizada nas consequências que o fenômeno venha causar na vida das pessoas, de modo que o mundo todo irá mudar em função do fenômeno empreendedorismo que se manifestará de maneira cada vez maior no mercado. O autor Drucker (1998) coloca que empreendedores são pessoas que inovam, tendo por meio da inovação a possibilidade de transformar em uma mudança ou oportunidade, criar algo novo ou recriar a partir de algo existente. A definição é mais complexa, pois os mesmos procuram benefícios em suas inovações trabalhando tanto solitariamente quanto em conjunto, não se esquecendo de salientar que eles criam e enxergam oportunidades num meio que não está definido, ou seja, num meio que se encontra incerto, o que vêm a ser pelo próprio faro empreendedor que algumas pessoas possuem por prestarem atenção ao que acontece a sua volta ou por estarem sempre enxergando as tendências e as necessidades que o mercado necessita.

Para Baron e Shane (2007), o empreendedorismo significa envolver ações-chaves como: identificação de oportunidades importantes que venham a ser exploradas posteriormente em um negócio, ou seja, um meio de entrar no mercado com algo que possa ser auto-sustentável, gerando lucros; Reconhecer as atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento dessa oportunidade. O processo empreendedor não se encerra após a abertura do negócio, ele envolve a capacidade do administrador de levar a empresa ao sucesso e manter o empreendimento em ativa após sua inserção no mercado.

O empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de efeitos (BARON; SHANE 2007, p.6)

Kirzner (1973 apud DORNELAS, 2005, p.39) menciona uma abordagem que não é semelhante a nenhum dos autores citados, empreendedor para ele, é aquele que cria equilíbrio, encontrando uma posição esclarecedora e boa em um ambiente de grande desordem e turbulência, e ainda identifica oportunidades mediante a este tipo de situação. Para Schumpeter (1983), o empreendedorismo é um fenômeno que não pode ser explicado racionalmente, para se alcançar o sucesso em si é

necessário o acúmulo de capitais, significa uma posição social que está de acordo com o mundo atual e capitalista.

O empreendedorismo começa a partir do momento que a pessoa tem aptidão de enxergar uma oportunidade. Só os verdadeiros empreendedores sabem identificá-las e aproveitar. Os empreendedores de êxito não cansam de reparar a sua volta, na constante busca por novas oportunidades.

Como foi citado pelos autores Hirich e Peters (2004) e Dornelas(2005), os mesmos possuem pensamentos e análises em comum quando concordam que a maioria das definições venha a cair em pontos-chaves que são essenciais: Ter iniciativa, iniciativa esta que não é somente ter a idéia, mas trabalhar para a sua realização, colocando em prática os mecanismos sociais a favor e os recursos de maneira a organizar para o alcance dos seus objetivos, e por último assumir as conseqüências, ou seja, os riscos e fracassos que é o mais complicado para todo empreendedor, saber qual o preço ele vai pagar pelo que sonhou e lutou para conseguir.

Após observar os conceitos, serão abordados a seguir os tipos de empreendedores.

3.1 TIPOS DE EMPREENDEDORES

Young (1990 *apud* URIARTE, 2000) indica os tipos de empreendedores mais citados:

- Empreendedor artesão: individuo que é técnico e decide instalar um negócio independente para praticar sua profissão.
- Empreendedor tecnológico: individuo que está associado ao desenvolvimento ou comercialização de algum produto ou processo inovador e que monta uma empresa para introduzir essas melhorias e ter lucro.
- Empreendedor oportunista: enfatiza o crescimento e o ato de criar uma nova atividade econômica e que monta, compra e faz crescer empresas, em resposta a uma oportunidade observada.

- Empreendedor “estilo de vida”: autônomo que começa o seu negócio por causa da liberdade, e outros benefícios para o seu estilo de vida, que seu empreendimento torna possível.

Vésper (1980 *apud* MORALES, 2004) identificou uma quantidade bem abrangente de empreendedores:

- Auto-empregados: Caracterizar-se-iam por executarem os seus serviços pessoalmente, baseados em alguma habilidade ou técnica comercial.
- Formadores de equipe: São aqueles que delegam tarefas, formando equipes, podendo até perceber vantagens de operar expandindo seus negócios.
- Os que gostam de inovar independentemente: São aqueles criadores de novos produtos que criariam novas empresas para desenvolvê-los e fabricar.
- Os multiplicadores dos modelos que já existem: Reconhecem algum modelo que tem a possibilidade de ser multiplicado, seja por sistema de franquias ou por montagem de rede, visando obter lucro dessa multiplicação.
- Exploradores de economia de escala: Baseiam seus negócios em preços menores obtidos devido à economia em escala. Giro rápido, diminuição do nível de serviços e localização em áreas mais baratas e/ou com impostos menores.
- Aqueles que gostam de acumular capital: Captam recursos de diversas fontes para bancar a operação de bancos, seguradoras ou fundos mútuos.
- Os que gostam de comprar: Empreendedores que gostam de adquirir empresas já em operação.
- Os especialistas de compra e venda: Aqueles que compram empresas em dificuldades.
- Os formadores de conglomerados: São aqueles que se dedicam a obter controle acionário de uma empresa para, a partir desta, adquirir o controle acionário de outras empresas, mesmo em negócios distintos a fim de formar conglomerados.
- Os especuladores: Aqueles que se dedicam, por exemplo, à área imobiliária ou à compra e revenda de “commodities”.

- Aqueles que gostam de manipular: O empreendedor se volta à aquisição barata de alguns tipos de bens ou empresas, melhorando de alguma forma sua aparência e revendendo-as a um preço elevado.

De acordo com o autor Miner (1996 *apud* MORALES, 2004), baseado em um estudo que foi feito com 100 empreendedores, descreve 4 tipos de personalidades que seriam:

- Realizadores Pessoais: Possui necessidade de realização, o desejo de obter *feedback*, planejamento e estabelecimento de metas, forte iniciativa por conta própria, forte comprometimento pessoal com a sua organização, crença que uma pessoa faz a diferença, e crença que o trabalho deva ser guiado por metas pessoais, e não por metas dos outros.
- Verdadeiros Gerentes: Apresentam 6 características: 1. desejo de ser um líder corporativo; 2. capacidade de decisão; 3. atitudes positivas para com as figuras de autoridade; 4. desejo de competir; 5. desejo de poder e 6. desejo de se destacar na multidão.
- Empáticos Supervendedores: Têm como características mais marcantes: 1. capacidade de entender e sentir como o outro (empatia); 2. desejo de ajudar os outros; 3. crença de que os processos sociais são muito importantes; 4. necessidade de ter forte relacionamento positivo com os outros; 5. crença de que a força de vendas é crucial para executar a estratégia da empresa.
- Especialistas Geradores de idéias: Caracterizam-se por terem: 1. desejo de inovar; 2. amor às idéias; 3. crença que o desenvolvimento de um novo produto é crucial para atingir a estratégia da empresa; 4. bom nível de inteligência; e 5. desejo de evitar riscos.

Resumo dos tipos de empreendedores estudados pode ser visto no quadro 1, a seguir:

YOUNG (1990, <i>apud</i> Uriarte, 2000)	VÉSPER (1980, <i>apud</i> MORALES, 2004)	MINER (1996, <i>apud</i> MORALES, 2004)
<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedor artesão - Empreendedor tecnológico - Empreendedor oportunista - Empreendedor “estilo de vida” 	<ul style="list-style-type: none"> - Autônomos - Formadores de equipe - Inovadores independentes - Multiplicadores de padrão - Exploradores de economia de escala - Agregadores de capital - Os especialistas de compra e venda - Especialistas de compra e venda - Formadores de conglomerados - Especuladores 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizadores Pessoais - Verdadeiros Gerentes - Empáticos Supervendedores - Especialistas Geradores de idéias

Quadro :Tipos de empreendedores segundo os autores pesquisados

3.2 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES

Os empreendedores possuem diversas características dentre elas estão:

3.2.1 CRIATIVIDADE

Existem várias definições sobre a palavra criatividade, algumas levam em conta os aspectos sociais, psicológicos e há pouco tempo algumas conceituações têm surgido das ciências cognitivas. Segundo os autores Sales *et al.* (2006) para o empreendedor, a criatividade é uma ferramenta para criar novas formas de produção, novos mercados e criar novos produtos. A criatividade é um diferencial para qualquer ramo de negócio, é com ela que se obtêm maneiras inovadoras. Ela é essencial por diversos motivos: proporciona novos conhecimentos tanto na elaboração de serviços quanto em produtos e outro fator é que pode melhorar a qualidade de vida humana.

Segundo Degen (1989), através da criatividade é que o indivíduo vai começar a associar as observações dos mais diversos tipos e formas de empreendimentos. Pela observação do autor, a palavra está associada com percepção e experiências passadas cujas quais os empreendedores adquirem através de modelos anteriores que deram certo ou errado.

Apesar da impossibilidade de discutir criatividade, sua origem é de fácil explicação. Ela é decorrente da observação, pelo empreendedor, de inúmeras empresas, da associação de idéias, sucessos e fracassos desses empreendedores. Como tudo na vida, o mundo dos negócios não difere do mundo dos esportes ou das artes (DEGEN, 1989, p. 21).

O tema criatividade, segundo a percepção de Baron e Shane (2007), está ligado com o conhecimento, ou seja, o fato de ter vivido situações que sejam propícias para ter uma bagagem grande que ajude na formação de idéias criativas. De acordo com os autores, a experiência de ter morado e trabalhado em vários lugares é sem dúvida um fator essencial, levando em conta também que, quanto maior os ciclos de pessoas que conhecemos, mais informações poderão trocar com elas. As boas idéias surgem da associação de observações que fizemos e que achamos importante.

Primeiro, e mais importante, está claro que novas idéias não surgem do vácuo. Ao contrário, elas resultam da combinação, ampliação ou visualização das informações existentes de uma forma diferente. Isso significa que para ser criativo é essencial ter muitas informações a sua disposição. Há muitas maneiras de adquirir uma ampla e rica base de conhecimento, mas os resultados das pesquisas mostram que, entre as mais úteis do ponto de vista de se tornar um empreendedor está: (1) ter uma variada experiência de trabalho (por exemplo, quanto mais empregos a pessoa teve, mais provável será que ela venha a se tornar autônoma), (2) ter vivido em muitos lugares diferentes, e (3) ter uma ampla rede social- muitos amigos e conhecidos podem compartilhar conhecimento. Todos esses fatores aumentam a quantidade de informação que os indivíduos têm a sua disposição, tornando-os mais criativos. (BARON ; SHANE,2007, p.76)

Já os autores Hirisch e Peters (2004), conceituam que a criatividade entra em decadência com a idade e a falta de uso, ou seja, que quanto mais usamos a criatividade mais ela irá fluir na organização das idéias. Segundo autores, quanto mais velhos ficarmos o nosso potencial criativo vai diminuindo.

A criatividade é um atributo importante de um empreendedor de sucesso. Infelizmente, a criatividade tende a declinar com a idade, educação e falta de uso. A criatividade declina em etapas, a partir do momento que a pessoa passa a freqüentar a escola. Ela continua a se deteriorar na adolescência e continua a diminuir progressivamente

com as idades de 30, 40 e 50 anos. Além disso, o potencial criativo latente de um indivíduo pode ser abafado por fatores perceptuais, culturais, emocionais e organizacionais. (HIRISCH; PETERS, 2004, p. 166)

Para Kneller (1978), a criatividade pode ser esclarecida por meio de categorias, ele define de uma maneira bem completa, não se esquecendo de ressaltar os fatores que podem interferir na formação da aptidão de formar idéias criativas.

As definições corretas de criatividade pertencem a quatro categorias, ao que parece. Ela pode ser considerada do ponto de vista da pessoa que cria, isto é, em termos de fisiologia e temperamento, inclusive atitudes pessoais, hábitos e valores. Pode também ser explanada por meio dos processos mentais "" motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação "" que o ato de criar mobiliza. Uma terceira definição focaliza influências ambientais e culturais. Finalmente, a criatividade pode ser entendida em função de seus produtos, como teorias, invenções, pinturas, esculturas e poemas. (KNELLER, 1978, p.88)

Segundo os autores citados, a percepção e a bagagem de informações adquiridas com experiências anteriores são essenciais para formação de idéias criativas, elas não surgem do nada, são adquiridas através de modelos iniciais que podem ser melhorados. A observação é fator relevante na constituição de idéias, é através dela que se obtém um projeto do que se desejam melhorar ou fazer. Não se esquecendo de salientar que alguns autores acreditam que essa característica do ser humano pode ter declínio com a idade.

3.2.2 Inovadores

O retrato do empreendedor inovador é aquele que cria uma boa idéia e que rapidamente será disseminada e absorvida pelo mercado. A inovação acontece em todos os campos da administração numa freqüência muito mais rápida do que antes. O processo inovador é extremamente importante no desenvolvimento econômico do país. As exigências do mercado e os imprevistos desafios no contexto atual requerem que se aja de um jeito modificado. O autor Dornelas (2005), quando retrata o assunto, enfatiza que a origem do processo empreendedor vem da inovação tecnológica. Ressaltando que essas inovações têm sido o motor do desenvolvimento da economia global que depende disso para gerar novos empregos e aumentar o consumo.

Quando se fala em inovação, a semente do processo empreendedor, remete-se naturalmente ao termo inovação tecnológica. Neste caso, existem algumas peculiaridades que devem ser entendidas para que se interprete o processo empreendedor ligado a empresas de base tecnológica. As inovações tecnológicas têm sido o diferencial do desenvolvimento econômico mundial. (DORNELAS, 2005, p. 42).

Drucker (1987), quando trata da questão inovação, coloca que os empreendedores especulam a transformação como uma ocasião favorável para um negócio ou serviço diferente, podendo ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada. O mesmo autor ressalta a importância da inovação para o empreendedorismo. É o início de algo diferente e novo que faz com que o empreendimento seja distinto e agregue valor. Gerando tipos de mudança na empresa, seja no processo produtivo, administrativo, prestação de serviços, atendimento ao cliente e prática de preço.

A inovação e o espírito empreendedor são, portanto necessários na sociedade tanto quanto na economia; na instituição de serviço público tanto quanto em empresas privadas. E precisamente porque a inovação e o empreendimento não constituem algo radical, mas um passo de cada vez, um produto aqui, uma diretriz lá, um serviço público acolá; são enfocados nesta oportunidade e naquela necessidade; o empreendimento é pragmático e não dogmático, e se propõe manter qualquer sociedade, economia, indústria, serviços públicos, ou empresas, flexíveis e auto-renovadoras. O espírito empreendedor e a inovação realizam o que Jefferson esperava realizar por meio de uma revolução em cada geração, e eles fazem isso sem derramamento de sangue, guerra civil, ou campos de concentração, sem catástrofe econômica, deliberadamente, com direcionamento, e sob controle.” (DRUCKER, 1987, p.349).

O objetivo do empreendedor é ter em evidência ser uma pessoa com originalidade inventiva destinada a constituir metas, tomando caminhos que objetivem a inovação e que seja um indivíduo que imagina, dá origem e executa as visões. A criatividade e a inovação são duas palavras que estão diretamente ligadas, uma depende simultaneamente da outra. O empreendedor não pode ser criativo se ele não for inovador e vice-versa.

A inovação é o principal requisito para se manter numa posição competitiva. Com o número cada vez maior de empresas, diminui-se o tempo que as organizações têm em inovar. Para os empreendedores que sempre estão explorando novas oportunidades à inovação é requisito essencial não somente para ganhar mercado, mas para se conservar nele.

Percebe-se a importância da inovação para a nossa sociedade moderna e civilizada que constantemente aperfeiçoa e cria novos produtos e serviços, facilitando e tornando cada vez mais cômoda e confortável a nossa vida. Na atual conjuntura e pelo fato de estarmos na era da globalização onde a competição e a inovação são questões de sobrevivência em todos os setores, percebe-se que sem essa característica, o empreendedor não irá conseguir manter-se no mercado que cada vez mais pede por pessoas competentes e que saibam realmente o significado desta palavra que está cada vez mais presente no nosso dia-a-dia.

3.2.3 Visão

Os empreendedores são seres visionários, caracterizam tudo na sua mente antes de colocarem a idéia real em prática, eles têm a visão de cada detalhe do empreendimento. São seres dotados de imaginação, capazes de ver antecipadamente o mercado, a partir daí investir em algum empreendimento de sucesso. Portanto, “eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: têm habilidade de implementar seus sonhos” (Dornelas, 2005, p.33). De acordo com Trajan (2003), o processo visionário dos empreendedores é influenciado pela maneira como enxergam as coisas. Segundo Sales *et al.*, (2006), o empreendedor é direcionado pela visão, buscando novas idéias e conceitos que criem a capacidade de seguir para um caminho preestabelecido, mapeando um curso de ação que o ajude a auxiliar em qualquer mudança que o ambiente venha a fazer.

O empreendedor é aquele indivíduo que guiado pela visão, busca idéias e conceitos que possibilitem caminhar segundo uma direção preestabelecida, mapeando cursos de ação que possibilite a mudança e ajude o empreendedor a responder as mudanças no ambiente. (SALES *et al.*, 2006, p.122).

Segundo Trajan (2003) auto-percepção dos empreendedores influencia o modo como eles enxergam o mundo e conseqüentemente a imagem dos seus negócios unindo consistentemente aos interesses que guiam as intenções dos indivíduos e cooperando para, seleção, percepção e retenção de imagens que irão principiar o processo visionário. A visão é o ponto de partida para criação de um

novo negócio. Para que a visão possa ser colocada em prática são necessários que outros elementos participem do seu processo de desenvolvimento.

A maneira como escolhemos olhar para o mundo ao redor molda tanto a nossa mente como o nosso coração. O mesmo vale para as empresas: a maneira como seus dirigentes escolhem olhar para o mercado e, a partir, daí, atuar determina o seu destino de sucesso ou fracasso. (TRAJAN, 2003, p.126).

A maneira como o empreendedor enxerga tudo que está a sua volta ajuda ele a imaginar e ver o que deseja, levando em conta que este processo considera a experiência e o conhecimento.

3.2.4 Saber identificar e aproveitar as oportunidades

De acordo com Baron e Shane (2007), a primeira etapa para o processo empreendedor é quando o indivíduo enxerga uma chance e trabalha em cima dela, procurando criar valor para sociedade.

Reconhecimento de uma oportunidade. O processo empreendedor começa quando uma ou mais pessoas reconhecem uma oportunidade – o potencial para se criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção, novas matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes etc.) que surgiu de um padrão complexo de condições em mudança – mudanças no conhecimento, na tecnologia ou nas condições econômicas, políticas, sociais e demográficas. As oportunidades têm o potencial de gerar valor econômico (ou seja, lucro) e são vistas como desejáveis na sociedade em que ocorrem (ou seja, o desenvolvimento da oportunidade é consistente com os padrões morais e legais existentes e não deve, assim, ser impedido ou restringido por esses padrões. (BARON; SHANE, 2007, p. 12)

O empreendedor possui o faro para identificar boas oportunidades que o mercado apresenta, a partir daí reúne circunstâncias favoráveis para efetuar um bom negócio. Segundo autor citado abaixo, essa característica requer conhecimentos resultantes de vivência.

A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor se faz através da acumulação das habilidades, *know-how*, experiência e contatos em um período de alguns anos. (TIMMONS, 1984 *apud* DOLABELLA, 1999, p.78).

Identificar uma oportunidade, para pessoas perceptivas que conseguem se antecipar mediante uma situação futura, pode ocorrer através de mudanças na legislação ou da situação econômica, necessidade do mercado ou na própria demanda. Os empreendedores aproveitam essas oportunidades para se inserirem no mercado, através de produtos ou serviços. Para Birley e Muzyka (2004), as oportunidades surgem de diversas formas para aqueles que as procuram. Algumas pessoas têm o dom de identificar rapidamente idéias e transformar em negócios. Dornelas (2005) caracteriza bem ao exemplificar o quanto é difícil percebermos quando a oportunidade está passando diante dos nossos olhos e enxergarmos.

Identificar uma oportunidade é a parte mais difícil... Existe uma lenda segundo a qual a oportunidade é como um velho sábio barbudo, baixinho e careca, que passa a seu lado. Normalmente você não o nota passando... Quando percebe, ele pode lhe ajudar, tenta desesperadamente correr atrás do velho e, com as mãos, tenta tocá-lo na cabeça para abordá-lo. Mas quando finalmente você toca a cabeça do velho, ela está toda cheia de óleo e seus dedos escorregam, sem conseguir segurar o velho, que vai embora... (DORNELAS, 2005, p.44).

Para Degen (1989), a vocação em identificar oportunidades está diretamente ligada com a interpretação que os empreendedores fazem ao perceber uma ocasião favorável que, na verdade, está à disposição de todos, mas só aqueles que sabem enxergar tiram proveito disso.

A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar os negócios. Todas as pessoas são expostas diariamente a centenas de empreendimentos, mas a grande maioria vê somente os anúncios e as fachadas. Só os verdadeiros empreendedores identificam as oportunidades atrás desses anúncios e fachadas, seu funcionamento e razões para seu sucesso, mediocridade ou fracasso. (DEGEN, 1989, p. 20)

A identificação de oportunidades para os autores Hisrich e Peters (2004) resulta da observação constante que o empreendedor tem em observar as necessidades das pessoas. Segundo os autores, isto não é uma tarefa fácil, requer muita percepção.

A identificação da oportunidade e sua avaliação são tarefas, difíceis. A maioria das boas oportunidades de negócio não aparece de repente, e sim resulta da atenção de um empreendedor as possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos que identifiquem oportunidades em potencial. Por exemplo, o empreendedor pergunta, em todos os coquetéis a que comparece, se alguém está usando um produto que não se mostra plenamente adequado ao propósito pretendido. Esse empreendedor está constantemente em busca de uma necessidade e de uma

oportunidade para criar um produto melhor. Um outro empreendedor sempre monitora os hábitos dos sobrinhos e sobrinhas. Esse é seu modo de procurar um nicho de produção de brinquedos para seu novo empreendimento. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 53).

Na mesma linha dos autores Hisrich e Peters (2004), para os autores Ribas (2006) e Schwartz (1994), aproveitar as oportunidades é ter a capacidade perceptiva no momento certo, usufruindo da oportunidade que o mercado oferece. Estando atentos para reconhecer o variado número de empreendimentos que se apresentam a qualquer momento e em todo lugar. O verdadeiro empreendedor é curioso e observa as coisas que lhe podem trazer mais conhecimentos.

A identificação de oportunidades é para pessoas que prestam muita atenção no mundo ao seu redor, requer muita sensibilidade em perceber qual a necessidade em determinado tipo de situação.

3.2.5 Otimistas

Os empreendedores são seres exaltados por aquilo que fazem, procuram dar o melhor de si. “O otimismo faz com que sempre enxerguem sucesso, em vez de imaginar o fracasso”. (Dornelas, 2005, p.33). O empreendedor de sucesso sabe olhar acima e além das dificuldades.

Enxerga as oportunidades pelo melhor ângulo possível de forma que o fracasso não faça parte, e nem os obstáculos desanimem para alcançar seus objetivos. É uma tendência que eles têm de ver o lado bom. O autor Ribas (2006) caracteriza o empreendedor como aquele que nunca deixa de ter esperança, de ver o seu sonho projetado e concretizado, porque é bem-informado, conhece como ninguém aquilo que está fazendo e tem confiança em si mesmo. É uma das características mais marcantes do empreendedor, pois independe até mesmo da situação econômica brasileira que é instável. O autor Sales *et al.*, (2006) coloca que essa energia positiva que possuem dentro de si, faz com que eles corram atrás de seus propósitos.

A maneira otimista dos empreendedores vai além de enxergar tudo pelo melhor ângulo, eles têm confiança que as suas projeções vão ser realizadas mesmo diante de algum resultado que não seja esperado.

3.2.6 Assumidores de riscos calculados

O empreendedor é alguém que acredita na sorte, assumindo e avaliando os riscos prevendo o sucesso. Hisrich e Peters (2006) mencionam que todas as definições concordam com esta característica.

Com um senso apurado de prioridade, visão, julgamento e prudência, o empreendedor se concentra naquilo que realmente é importante, facilitando o cálculo dos riscos. Obtém informações, avalia as estratégias alternativas e calcula riscos deliberadamente, estando sempre preocupado em reduzi-los e em controlar os resultados. Sua decisão é tomada após a análise da situação. (SALES *et al.*, 2006, p. 125).

Essa é uma das características mais marcantes do empreendedor. O autor Dornelas (2005) menciona que o verdadeiro empreendedor é aquele que sabe administrar os riscos. Quanto maior o desafio, mais estimulante é para o empreendedor. Assumir riscos, sejam sociais, financeiros ou psicológicos, fazem parte do processo empreendedor. Os autores Ribas (2006) e Schwartz (1994) seguem a mesma linha ao mencionar sobre essa característica, para os autores citados isso que distingue o verdadeiro empreendedor, ter o dom de tomar para si e conviver com os riscos de maneira a saber ministrar e arriscar sabendo o que faz, optando pelas melhores alternativas.

É qualidade mais importante do verdadeiro empreendedor. O empreendedor, por definição, tem que assumir riscos. Seu sucesso depende de sua capacidade de conviver com o risco e sobreviver a ele. Os riscos fazem parte de qualquer atividade humana e é preciso aprender a administrá-los. Saiba arriscar conscientemente. Isso significa ter coragem para enfrentar desafios, usar na escolha e execução dos melhores caminhos. Baseando-se naquilo que você conhece e em sua autodeterminação. (RIBAS, 2006, p.123).

Geralmente, as pessoas não estão preparadas para assumir riscos. Segundo Degen (1989), o êxito do empreendedor está exatamente nesta característica, arriscar para poder ver os seus objetivos realizados. Correr riscos é um desafio ao indivíduo empreendedor, pois ele mais do que ninguém obrigatoriamente deve estar ciente do preço que está disposto a pagar para ter um

retorno esperado daquilo que planejou, deve estar preparado para enfrentar no seu dia-a-dia a adrenalina de conviver com isso.

Nem todas as pessoas têm a mesma disposição para assumir riscos. Muitos precisam de uma vida regrada, horários certos, salários garantidos no fim do mês e assim por diante. Esse tipo de pessoa não foi feita para ser empreendedor. O empreendedor por definição tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, e é preciso aprender a administrá-los. O empreendedor não é malsucedido nos seus negócios porque sofre revezes, mas porque não sabe superá-los. (DEGEN, 1989, p. 11).

Arriscar é ter coragem de buscar novos desafios. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, a intensidade varia conforme vários fatores.

3.2.7 Planejadores

Quanto maior o planejamento do negócio, maiores serão as chances de êxito. Tem-se em mente que todo negócio necessita obrigatoriamente de um planejamento que é chamado de plano de negócios.

O autor Dornelas (2005) coloca em seu livro que o planejamento de cada passo desde o rascunho até o plano de negócio é essencial, sempre tendo forte visão daquilo que querem alcançar, traçando os objetivos da melhor forma possível. O empreendedor é alguém com capacidade de observar e analisar recursos existentes, na busca da realização de seus objetivos. Para Dolabela (1999), o empreendedor procura prever situações futuras e se previne sobre elas. É alguém que planeja e observa tudo. Na mesma linha, os autores Sales *et al.* (2006) destacam a importância do planejamento para ter como finalidade domínio sobre as conseqüências dos objetivos.

Os empreendedores de sucesso planejam cada passo do seu negócio, definem estratégias e se organizam para alcançar os resultados almejados. Para que seus objetivos sejam alcançados, o empreendedor planeja e monitora as ações a serem realizadas, procurando sempre controlar os resultados. (SALES *et al.*, 2006, p. 126).

Segundo Bernardi (2003), um planejamento moderado proporciona: Melhor compreensão do negócio, perseverança e compreensão das variáveis vitais e

críticas, ver com nitidez o que fazer e o que não fazer, visão de oportunidades, abordagens criativas e inovadoras, definirem quais objetivos, prestar atenção nas alternativas e possibilidades, motivação e integração aos envolvidos na empresa, direcionamento, rumo e disciplina.

Planejamento é uma projeção futura, arma que o empreendedor tem para se prevenir do que está por vir, visando delimitar o caminho a ser seguido para atingir um resultado esperado, é um processo de reflexão sobre quais decisões tomar mediante as dificuldades que podem vir. Embora não garanta o futuro esperado, o planejamento define os propósitos da organização, sem um planejamento, as incertezas tornam-se maiores.

3.2.8 Determinados e Dinâmicos

O autor Dornelas (2005) ressalta que os empreendedores são indivíduos ativos e resolutivos, passam por cima dos impedimentos com força, para conseguirem alcançar as metas desejadas. Não gostam de rotinas, são muito dedicados àquilo que fazem.

Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina (DORNELAS, 2005, p. 33).

Sales *et al.*, (2006) ao comentar sobre essa característica coloca da mesma forma que Dornelas (2005), mesmo diante das barreiras, os empreendedores procuram apresentar muita força de vontade de realizar o seu propósito.

Procura implementar suas ações com total comprometimento, atropelando as adversidades, ultrapassando os obstáculos. O empreendedor apresenta uma vontade ímpar de fazer as coisas acontecer. É dinâmico e cultiva um certo inconformismo diante da rotina. (SALES *et al.*, 2006, p. 126).

A determinação e o dinamismo que os empreendedores possuem dentro de si estão atrelados com a vontade de vencer que possuem, suas ações refletem futuramente e como possuem uma necessidade de satisfação isso os deixa obstinados em seus propósitos.

3.2.9 Exploram ao máximo as oportunidades

O empreendedor de sucesso é aquele que observa tudo que está a sua volta minuciosamente, na constante busca por oportunidades novas em qualquer lugar onde esteja. O conhecimento e a curiosidade fazem parte do seu perfil para identificarem e explorarem algo que lhe venham chamar a atenção.

Todo negócio é iniciado explorando-se uma oportunidade identificada pelo empreendedor no mercado. A habilidade em evitar o rápido esgotamento da oportunidade, promovendo sua ampliação até se obter um negócio estabilizado, representa o sucesso neste estágio. (DEGEN, 1989, p. 5).

Para Degen (1989), o empreendedor sempre está um passo à frente, aproveitando as oportunidades de forma a tirar ao máximo proveito possível antes que o mercado sature e ele possa obter a estabilização do seu empreendimento para sobrevivência e obtenção do sucesso.

As boas idéias não são daqueles que enxergam primeiro. Para os empreendedores, as boas idéias partem do princípio daqueles que todos conseguem ver, mas reconheceram algo prático para converter em realidade, por meio de dados e informação. Segundo Kirzner (1973 *apud* Dornelas, 2005, p. 33), “[...] o equilíbrio que o empreendedor cria num ambiente de caos e turbulência, ajuda a encontrar as oportunidades e a explorar da melhor forma possível [...]”.

Aproveitar ao máximo as oportunidades está relacionado com as perspectivas que o empreendedor enxerga sob determinado negócio, a visão que possui em cima das oportunidades que está tendo.

3.2.10 São líderes e formadores de equipe

O empreendedor possui tino de liderar e saber selecionar rigorosamente as pessoas da sua equipe, de modo a conduzi-las de maneira eficaz, tirando o maior

proveito possível. O verdadeiro líder é aquele que impõe respeito perante as pessoas, mesmo não estando presente. Figura forte dentro na organização. A boa condução da equipe depende exclusivamente dele, pois as diretrizes é ele quem estabelece. O autor abaixo ressalta que o conceito de liderança é fundamental para todas as áreas da Administração.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2000, p. 134).

Os autores Sales *et al.*, (2006) enfatizam como o empreendedor reconhece a importância de uma boa equipe, sabendo que depende dela para conseguir chegar a alcançar os seus objetivos e ter êxito profissional.

Os empreendedores sabem que para obter êxito e sucesso dependem de uma equipe de profissionais competentes. Pois, enquanto o empreendedor possui uma clara visão do que é o seu negócio e onde quer chegar, sua equipe trabalha dia-a-dia implementando suas idéias e desafios. O empreendedor é líder inato, por isso é respeitado e adorado por seus funcionários. Por saber valorizar seus funcionários, estimulá-los e recompensá-los, o empreendedor forma uma equipe comprometida com seus ideais. Proporciona autonomia aos colaboradores, ajudando, assim o seu desenvolvimento pessoal e profissional, valendo-se sempre de uma crítica construtiva. (SALES *et al.*, 2006, p. 123).

O autor Ribas (2006) coloca que, para se alcançar o sucesso, necessariamente, deve se ter um líder para conduzir a equipe de trabalho designando tarefas, estabelecendo um relacionamento de harmonia entre a equipe na qual irá trabalhar.

O empresário de sucesso, antes de mais nada é um líder. Deve saber como definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinarem métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas no rumo das metas definidas e produzir condições de relacionamento equilibrado entre a equipe de trabalho em torno do empreendimento. (RIBAS, 2006, p.124).

Os empreendedores possuem direção de liderança fora do normal. São muito bem relacionados com os seus colaboradores. Segundo o autor Dornelas (2005), eles são amados e respeitados pelos seus funcionários, pois sabem como motivá-los, valorizando e recompensando seu serviço dentro da organização. Possuem consciência que para ter sucesso depende de uma equipe de funcionários

competentes. Além disto, escolhem a dedo as pessoas que irão trabalhar junto, orientando da melhor forma possível.

3.3 AUTOCONFIANTES

Empreendedores confiam em si mesmo, não têm medo de encarar as dificuldades. Autoconfiança é ter confiança do seu valor e com isso poder agir firmemente e com tranquilidade perante as decisões. A vontade de ter seu negócio próprio leva o empreendedor a arriscar a troca do seu emprego por uma oportunidade empreendedora. Segundo o autor Sheddy (1996), é uma força que vem de dentro e pode ser melhorada.

A verdadeira autoconfiança é o crescimento saudável de um ego muito mais sábio e positivo. Adequadamente nutrido dá poder interior e apoio fundamental à medida que o empreendedor caminha em direção ao futuro. (SHEDDY, 1996, p. 35).

O autor Chiavenato (2005) comenta que essa característica ajuda os empreendedores a terem mais forças para enfrentar o problema, acreditando sempre em achar a melhor solução possível diante da situação.

Quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas. (CHIAVENATO, 2005, p.7).

Na mesma linha, os autores Sales *et al.*, (2006) destacam que os empreendedores são firmes e sabem se valorizar, deixando transparecer na serenidade mediante a situação que eles passam.

O empreendedor é autoconfiante, tem consciência de seu valor e sente-se seguro em relação a si mesmo, agindo com firmeza e tranquilidade. É um ser independente, que busca autonomia em relação às normas e controle dos outros. (SALES *et al.* , 2006 p. 122-123).

A autoconfiança é uma característica psicológica que poucas pessoas possuem. O empreendedor, ao assumir riscos e tomar decisões, precisa necessariamente desta característica mediante os caminhos que deve seguir.

3.3.1 Tomadores de decisões

O empreendedor deve ter capacidade de tomar as decisões no momento adequado. Quanto maior a quantidade de informação que obtiver, o ajudará a ter um posicionamento melhor nas escolhas do caminho a ser seguido. Essa qualidade precisa de muita vontade de vencer e acima de tudo garra.

O empreendedor deve ser capaz de tomar decisões no momento adequado. Esta capacidade requer muita vontade de vencer obstáculos, iniciativa para agir objetivamente e, sobretudo, confiança em si mesmo. Dominar o processo de tomada de decisões – estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada – é uma das principais características do empreendedor. (RIBAS, 2006, p. 124).

O autor Schwartz (1994), ao mencionar sobre essa característica do empreendedor, segue a mesma linha de Ribas (2006):

Dominar todo processo de tomada de decisões - estar bem-informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada - é uma das principais características do empreendedor. (SHWARTZ, 1994, p. 20)

Quanto mais informações o empreendedor tiver à disposição, facilitará na hora de tomar as decisões, poderá analisar detalhadamente os prós e contras dos caminhos. Uma decisão mal tomada vai comprometer futuramente seus objetivos.

3.3.2 Talentosos

Características que faz dele um transformador de simples idéias em negócios concretizados. Schwartz (1994) coloca que o verdadeiro empresário não se acomoda, mantém-se dinamicamente e jamais permite que a chama empreendedora que há dentro dele enfraqueça.

Um empreendedor de sucesso deve ter muito talento para transformar simples idéias em negócios efetivos. Assim, é necessária certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras. O verdadeiro empresário nunca se acomoda, mantém-se dinâmico e jamais permite que a chama empreendedora que há dentro dele enfraqueça. (RIBAS, 2006, p. 125).

Para se tornarem e manterem competitivos, os empreendedores necessitam de profissionais com desempenho diferenciado, que se destaquem pela capacidade de confiabilidade, qualidade no trabalho e integração.

3.3.3 Independentes

Os empreendedores são pessoas que tomam a iniciativa, fazem as coisas acontecerem. Não querem ser subordinados, querem ser donos do seu destino, tomando conta do seu próprio negócio. Segundo Dornelas (2005), essa característica define que eles querem tomar sempre à frente, ordenando e conduzindo os caminhos.

Eles querem estar à frente das mudanças e serem donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos. (DORNELAS, 2005, p.33).

Na mesma linha de pensamento, o autor Ribas (2006) coloca que os empreendedores são seres que querem seguir seu próprio caminho tendo sua empresa própria. O autor exemplifica o sistema de franquias mesmo não tendo liberdade absoluta, será o dono do seu próprio negócio.

Diversos empresários bem sucedidos trocaram bons empregos pelo risco de montar seu próprio negócio. Tornaram-se independentes e não apreciam qualquer tipo de tutela ou paternalismo. O empreendedor precisa soltar as amarras e, sozinho determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, decidir o rumo de sua vida. Enfim, ser seu próprio patrão ainda que esteja trabalhando em regime de parceria numa rede franquias. (RIBAS, 2006, p. 125).

Os empreendedores querem ter independência para alcançar suas conquistas.

No quadro apresenta-se um resumo das características:

CARACTERÍSTICAS	SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS
-Criatividade	Colocar em prática idéias de uma maneira original
-Inovadores	Início e construção de algo diferente
-Visão	Ver a necessidade que o consumidor vai ter no futuro
-Sabem identificar e aproveitar as oportunidades	Enxergar e ajustar as oportunidades tirando proveito delas
-Otimistas	Enxergar somente o lado positivo
- Assumidores de riscos calculados	Tomar para si os riscos que são previstos
-Planejadores	Organizar antecipadamente
-Determinados e dinâmicos	Ter obstinação
- Exploram ao máximo as oportunidades	Tirar o máximo de proveito das oportunidades
- São líderes e formadores de equipe	Saber designar e comandar a execução de tarefas para que as pessoas o obedeçam
- Autoconfiantes	Têm a certeza que vai dar certo
-Tomadores de decisões	Procuram tomar decisões da melhor maneira possível
-Talentosos	Possuem grande habilidade
-Independentes	Tomam iniciativas por conta própria

Quadro: Características dos empreendedores

3 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DE INCUBADORA

O movimento das incubadoras foi criado em 1959, nos Estados Unidos, mais especificamente na cidade de Nova Iorque. Porém, essa incubadora ainda não apresentava configuração estrutural semelhante à apresentada atualmente, sendo que sua abertura ocorreu no contexto de fechamento da fábrica de tratores da Massey Ferguson. Tal fábrica foi adquirida pelo empresário Joseph Mancuso que acabou por dividir o espaço fabril em pequenas unidades que abrigariam empresas de pequeno porte. O espaço passou a ser denominado condomínio de empresas (DIAS; CARVALHO, 2002).

Já na década de 1970, o governo norte-americano lançou um programa de assessoria jurídica e administrativa a profissionais recém-graduados que por ventura tivessem interesse em iniciar um empreendimento. Tal programa, por se assemelhar ao projeto iniciado por Joseph Mancuso, foi denominado sistema de incubadoras de empresas (REDE INCUBAR, 2006).

Simultaneamente à experiência americana, foram sendo criadas incubadoras de empresas em todo o mundo. Na Europa, o Reino Unido iniciou o movimento de criação de incubadoras a partir da iniciativa da Universidade Heriot Watt na Escócia, sendo seguida pela Universidade de Cambridge, na Inglaterra. Na França, segundo Lemos (1988, p. 3), o Estado foi o principal indutor da criação de pequenas empresas no país. O termo *incubateur* foi aplicado às estruturas criadas pelo Estado para apoiar empreendedores antes da criação de seu empreendimento, que corresponderia atualmente à fase de pré-incubação (STAINSACK, 2003).

No continente asiático, o Japão criou suas primeiras incubadoras por designação do Ministério de Assuntos Internacionais e da Indústria no decorrer dos anos 1980. A preocupação maior desse ministério consistia no desenvolvimento e fortalecimento da pesquisa no país (NEERMANN, 2001).

Na China, as incubadoras começaram a surgir no final da década de 1980. Atualmente, as incubadoras existentes nesse país, ao contrário de muitos sistemas de incubação, podem fornecer de 5 a 20% do capital de risco de suas empresas

incubadas, tornando-se acionistas das mesmas, podendo participar em todo processo decisório do empreendimento. Os lucros que forem arrecadados com essas ações constituem propriedade do Estado (BAÊTA, 1999).

Em âmbito nacional, a origem da incubadora de empresas remete ao Programa de Inovação Tecnológica do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criado em 1982, com a finalidade de estreitar as relações entre universo acadêmico e universo empresarial.

Para isso, o programa criou Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) em universidades e, em 1984, criou os primeiros parques e incubadoras de empresas do Brasil: São Carlos - SP, Campina Grande - PB, Manaus - AM, Florianópolis – SC e Porto Alegre - RS (SOUZA; NASCIMENTO JR., 2003).

No ano de 1987, foi constituída a ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Investimentos de Tecnologias Avançadas. Contudo, o papel das incubadoras de empresas somente foi legitimado, ou seja, aceito e reconhecido no cenário empresarial brasileiro a partir da década de 1990, devido a mudanças relacionadas ao grau de competitividade do mercado nacional e internacional. (SOUZA; NASCIMENTO JR., 2003).

Segundo Guedes e Bermúdes (1997), existem alguns aspectos que favoreceram a difusão de incubadoras no país a partir dessa década, sendo esses:

- Transformações na conjuntura econômica mundial;
- Intensificação da necessidade das empresas nacionais apresentarem maior competitividade em âmbito externo. Isso implica na tentativa obrigatória de aumentar;
- Os índices de inovação tecnológica desses empreendimentos;
- Relações internacionais estabelecidas e continuadas por acadêmicos brasileiros;
- Implantação do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em 1990.

A seguir, tem-se um gráfico que ilustra o panorama de desenvolvimento do número de incubadoras de empresas no Brasil, no intervalo de tempo 1988-2005.

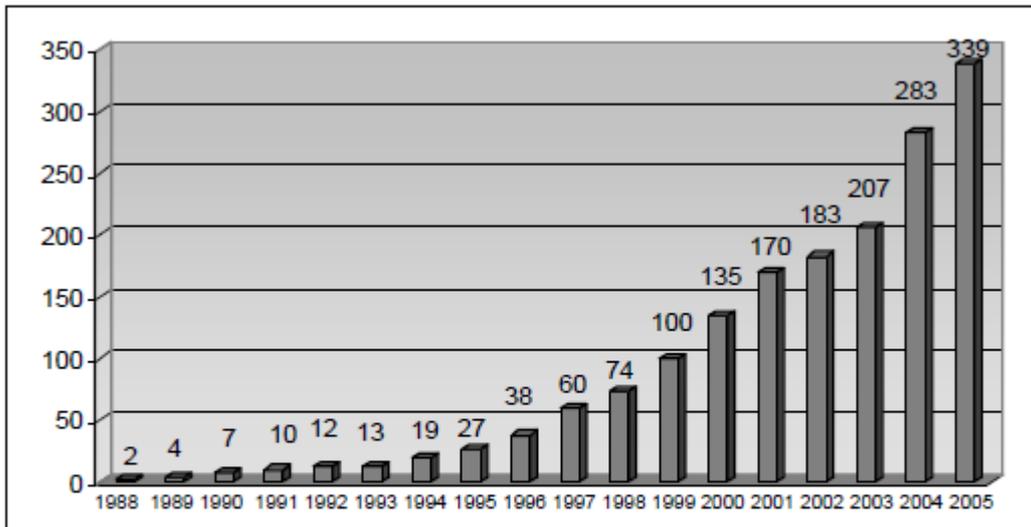


Gráfico 1 – Progressão do número de incubadoras no Brasil entre 1988-2005

Fonte: ANPROTEC (2005)

Assim, observa-se que a idéia da criação de incubadoras despontou no cenário governamental brasileiro, inicialmente, como um órgão para o fomento e união de empresas de base tecnológica com universidades.

Dessa maneira, tem-se que o propósito das incubadoras esteve associado à finalidade de estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos desenvolvidos em centros de pesquisa universitários ou de outra natureza (FONSECA; KRUGLIANSKAS, 2000). Logo, conclui-se que as incubadoras, no Brasil, surgem em um ambiente de ciência e tecnologia. Nesse cenário, emergem algumas definições de incubadoras de empresas.

O Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas define uma incubadora como um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais (MCT, 2000, p 6).

A ANPROTEC (2005), na mesma linha do MCT, define incubadoras de empresas como sendo empreendimentos que oferecem espaço físico, por tempo limitado, para a instalação de empresas de base tecnológica e/ou tradicional, que disponham de uma equipe técnica para dar suporte e consultoria a estas empresas.

De forma similar às duas definições apresentadas, o SEBRAE (2003) define a incubadora de empresas como sendo mecanismo técnico que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas (industriais, de prestação de

serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves), oferecendo suporte gerencial e formação complementar do empreendedor.

Por sua vez, Spolidoro (1999, p.13) conceitua incubadora dando ênfase ao ambiente inovador que ela deve propiciar. Nos dizeres do autor, a incubadora é um ambiente que favorece a criação e o desenvolvimento de empresas e de produtos (bens e serviços), em especial aqueles inovadores e intensivos em conteúdo intelectual (produtos nos quais a parcela do trabalho intelectual é maior que a parcela devida a todos os demais insumos).

É importante observar a presença da palavra empreendedor nas definições citadas anteriormente. Esse fato remete à compreensão que a incubadora de empresas é um ambiente ideal para o desenvolvimento da ação empreendedora, pois é um ambiente criado para o empreendedor executar seus projetos. Segundo Stainsack (2003, p. 9), as incubadoras apresentam como objetivo prestar apoio a novos empreendedores.

Essa afirmação ainda encontra respaldo em Medeiros (1992) que apresenta três tipos de requisitos para constituição de uma incubadora, a saber:

Requisitos Mínimos	Requisitos Recomendáveis	Requisitos Desejáveis
Existência de empreendedores interessados	Espaço físico apropriado	Tradição de empresas de base tecnológica
Viabilidade técnica comercial das propostas	Existência de incentivos e de linhas de financiamentos apropriadas	Clima favorável e "personificação" de projetos
Parceiros comprometidos com empreendimento e apoio político a incubadora	Gestão da incubadora a cargo do setor privado e participação governamental minoritária e decrescente	Localização da incubadora nas instalações das instituições de ensino e pesquisa ou imediações

Quadro: Requisitos para criação de uma incubadora de empresas
Fonte: adaptado de Medeiros (1992)

Dessa forma, tem-se que o primeiro requisito básico para se criar uma incubadora é a existência de empreendedores, reforçando a idéia que o ambiente de incubação é criado com a finalidade de fornecer subsídios técnicos para o desenvolvimento da ação empreendedora.

Corroborando, Mendonça (2004) relaciona incubadora de empresas e empreendedorismo ao definir os objetivos de uma incubadora. Esses objetivos,

representados na figura a seguir, são, em sua maioria, voltados para o desenvolvimento da ação empreendedora.



Figura 02: Objetivos da incubadora de empresas
Fonte: adaptado de Mendonça (2004)

A partir dessa análise, certifica-se que a incubadora de empresas constitui um ambiente certo para se encontrar empreendedores, posto que toda a sua estrutura e projetos são criados para apoiar iniciativas desse agente. Segundo Stainsack (2003, p. 35), a incubadora depende do empreendedor que por sua vez busca apoio para o crescimento de seus negócios.

Portanto, as incubadoras possuem um caráter catalisador do processo empreendedor, sendo essencial para a consolidação de empreendimentos em um mercado competitivo (LICHTENSTEIN; LIONS, 1996).

3.1 TIPOS DE INCUBADORA

Após essa discussão da ligação existente entre empreendedorismo e incubadora, faz-se importante destacar que mesmo a origem das incubadoras no Brasil estar diretamente relacionada ao setor tecnológico, existem incubadoras direcionadas a outras áreas. Dornelas (2002) postula a existência de três tipos de incubadora:

- Incubadora de base tecnológica: ampara empresas, que desenvolvem seus produtos a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nas quais a tecnologia

representa alto valor agregado. Os produtos, processos e serviços criados pressupõem um amplo conhecimento tecnológico.

- Incubadora de setores tradicionais: ampara empresas, cuja área de atuação está diretamente ligada aos setores tradicionais da economia, os quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos ou serviços.
- Incubadoras mistas: abriga no mesmo ambiente os dois tipos de empresa, tecnológicas e tradicionais.

No entanto, há uma distinção entre as incubadoras de empresas de base tecnológica e as incubadoras de setores tradicionais que ultrapassa a natureza dos produtos ofertados, uma vez que as incubadoras tecnológicas apresentam uma ligação muito estreita com centros de pesquisas e universidades o que estimula processo de inovação. Isso não ocorre de forma tão constante no caso das incubadoras tradicionais (BAËTA, 1999).

Nassif e Carmo (2005) apresentam uma tipologia de incubadora mais recente e detalhada, considerando o direcionamento de programas de incubação para outros setores da sociedade e economia.

Faz-se ainda importante destacar que existem outras tipologias de incubadoras, embora as mencionadas anteriormente sejam mais adequadas à realidade nacional.

Um exemplo de tipologia de incubadoras é a elaborada por Zedtwitz (2003). Essa tipologia apresenta uma característica bastante específica, uma vez que sua classificação não é estanque, permitindo que uma incubadora possa ser classificada de várias formas a depender de sua realidade.

Tecnológica
Abriga empresas, cujos produtos, processos e serviços resultam de pesquisa científica
Tradicional
Abriga empreendimentos ligados aos setores da economia que detêm tecnologias difundidas e que querem agregar valor aos seus produtos, processos e serviços
Mista
Abriga empresas de base tecnológica e tradicional
Setorial
Abriga empreendimentos de apenas um setor da economia
Cultural
Abriga empreendimentos da área de cultura
Agroindustrial
Abriga empreendimentos de produtos e serviços agropecuários
Cooperativa
Apóia cooperativa em processo de formação e/ou consolidação instaladas dentro ou fora do município
Social
Abriga empreendimentos oriundos de projetos sociais
Rural
Apóia empreendimentos localizados em áreas rurais por meio de prestação de serviços, formação e capacitação, financiamento e divulgação
Virtual
Oferece aos empreendedores todos os serviços de assessoria e apoio, mas normalmente não oferece espaço físico e infra-estrutura compartilhada

Quadro: Tipos de Incubadoras

- - Incubadoras comerciais independentes: são originadas de atividades desenvolvidas por empresários ou empresas ligados ao capital de risco, sendo orientadas para o lucro. Essas incubadoras se baseiam fortemente nas suas competências internas.
- - Incubadoras regionais: são criadas com o objetivo de fornecer espaço e apoio logístico para os negócios iniciantes em uma determinada comunidade. Os idealizadores e executores desse tipo de incubadora são, em sua maior parte, governos locais e organizações com interesses econômicos e políticos

regionais. O resultado dessas incubadoras deve estar sempre atrelado a metas sociais e econômicas, como geração de empregos, aprimoramento da indústria local ou imagem da região.

- - Incubadoras vinculadas às universidades: essas incubadoras desenvolvem seus trabalhos com apoio intenso de universidades. São laboratórios desenvolvidos para aprimoramento e fortalecimento da relação entre acadêmicos e empresários.
- Incubadoras intra-empresariais: são criadas com o objetivo de lidar com a descontinuidade tecnológica. Essas incubadoras estão vinculadas ao setor de P&D das corporações.
- Incubadoras Virtuais: estão diretamente relacionadas com setor de tecnologia da informação. De forma distinta das incubadoras tradicionais, não oferecem espaço físico ou apoio logístico, mas uma estrutura composta por plataformas e redes de acesso à informação destinada a empresários iniciantes, investidores e consultores.
- Todavia, é importante destacar que ainda existam diferentes tipos de incubadoras, nos dizeres de Martins et. al. (2005, p.3) essas sempre deverão oferecer às empresas incubadas os seguintes itens:
 - Infra-estrutura: salas individuais e coletivas, laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reunião, recepção etc.;
 - Serviços Básicos: assessoria gerencial, contábil, jurídica, apuração e controle de custo, gestão financeira, comercialização, exportação e o desenvolvimento do negócio;
 - Capacitação: treinamento, cursos, assinaturas de revistas, jornais e publicações;
 - Network: contatos de nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas, fóruns.

Dessa forma, conclui-se que análise das tipologias indica que as incubadoras, mesmo atuando em focos diferentes, são, de fato, um agente facilitador do processo empresarial e de inovação tecnológica. Assim, faz-se necessário investigar como ocorre o processo de incubação de empresas para que haja uma compreensão maior desse papel de facilitador da inovação e processo empresarial desenvolvido pela incubadora.

Lichtenstein e Lyons (1996) ponderam que a principal missão dos programas de incubação empresarial é auxiliar os empreendedores na formação e no desenvolvimento efetivo de seus projetos, sendo que para isso tais programas necessitam desenvolver as seguintes ações:

- Apoiar formação empresarial;
- Aumentar a taxa de desenvolvimento rápido e eficaz de novos empreendimentos;
- Elevar os índices de sobrevivência e sucesso das novas empresas criadas;
- Supervisionar o processo de dissolução na possibilidade de um dado empreendimento não alcançar seus objetivos, devolvendo ou reaproveitando os ativos do mesmo.

Dessa forma, para que a incubadora atue de forma efetiva torna-se necessário uma maior estruturação do processo de incubação, pois esse terá que contemplar empresas em diferentes estágios.

Uma empresa em fase de criação carece de assistência bastante diferente de um empreendimento que já está se consolidando no mercado. Sendo assim, o processo de incubação foi organizado fundamentalmente em três etapas. O período de cada etapa de incubação pode variar e depender das normas de cada incubadora.

Os critérios desse processo podem variar de acordo com o foco de interesse das mesmas, no entanto, a maior parte dos critérios, na visão de Stainsack (2003) envolve aspectos, como: potencial de crescimento, capacidade de criar empregos, foco do negócio, capacidade de pagar suas despesas, análise de mercado e estabilidade do fluxo de caixa. Em algumas incubadoras ocorre ainda a realização de entrevistas.

O processo de seleção está diretamente ligado ao sucesso da incubadora, pois os empreendimentos devidamente aprovados ocasionam uma expectativa maior no tocante à consolidação das empresas egressas da incubação no mercado.

Assim, ocorrendo a aprovação de uma empresa, ela iniciará na incubadora na fase de incubação, no entanto, ocorrendo a aprovação de um projeto de empreendimento, esse ingressará na mesma instituição na etapa de pré-incubação.

Segundo dados da ANPROTEC (2005), no Brasil a maioria das incubadoras trabalham no desenvolvimento de projetos de criação de empreendimentos. Esse dado é bastante importante posto que é nessa etapa que a incubadora fornece o apoio mais direto ao empreendedor que detém a idéia inovadora, porém apresenta

algumas dificuldades em torná-la realidade. O gráfico a seguir ilustra a situação das incubadoras nacionais no tocante ao desenvolvimento de programas de pré-incubação.



Gráfico: Existência de programas de pré-incubação
Fonte: ANPROTEC (2005)

4 INOVANDO A EMPRESA

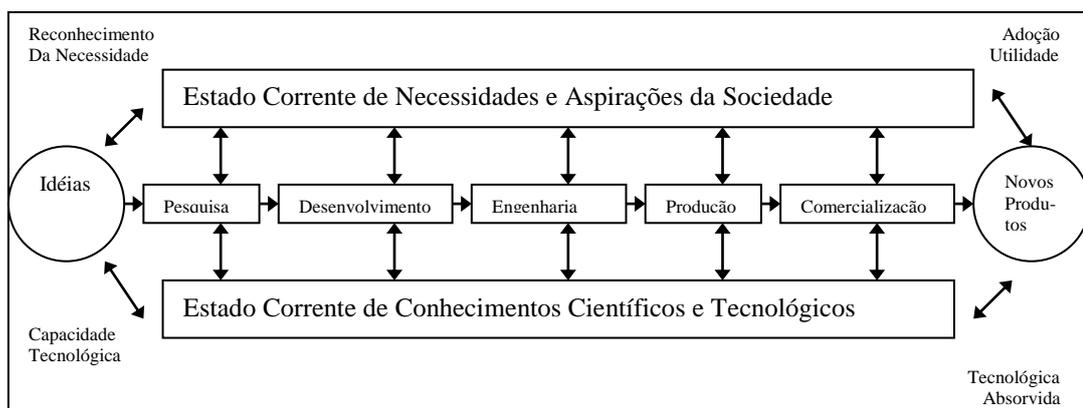
A criatividade é fundamental para que ocorra o processo de inovação, mas em alguns casos não é suficiente e nem o componente mais importante.

A inovação tecnológica é uma atividade complexa, que se inicia com a concepção de uma nova idéia, passa pela solução de um problema e vai até a utilização de um novo item de valor econômico ou social (MARQUIS & MYERS, 1969).

O grande desafio na empresa não está somente na criação de um ambiente propício à geração de novas idéias para o aprimoramento de seus produtos e processos. É preciso muito trabalho para vencer as resistências naturais que surgem sempre que uma nova idéia é proposta e, às vezes, muitos gastos até se comprovar a viabilidade desta nova idéia e, finalmente, implantá-la.

Vários modelos têm sido propostos para esclarecer como se dá o processo de inovação tecnológica na empresa. Para o contexto das MPEs, um dos que parece melhor se adaptar à maioria das situações é o denominado modelo paralelo de inovação, mostrado na figura abaixo.

Figura - Modelo paralelo do processo de inovação tecnológica



Fonte: Kruglianskas, 1997, p 62

Segundo esse modelo, o estímulo para iniciar um processo de inovação na empresa pode originar-se em diferentes setores externos ou internos à organização

e será concretizado com a participação destes segmentos através da combinação, da criação e da integração de elementos extraídos de conhecimentos científicos e tecnológicos e de necessidades da sociedade.

A forma como a empresa toma contato com estas fontes como estímulo a formular novas idéias é muito variada: inspiração interna de uma ou mais pessoas, contatos com organizações externas, ofertas de licenciadores de tecnologia, visita a feiras, participação em seminários e eventos, intercâmbio em associações empresárias (ou mesmo sociais), publicações técnicas e mercadológicas etc.

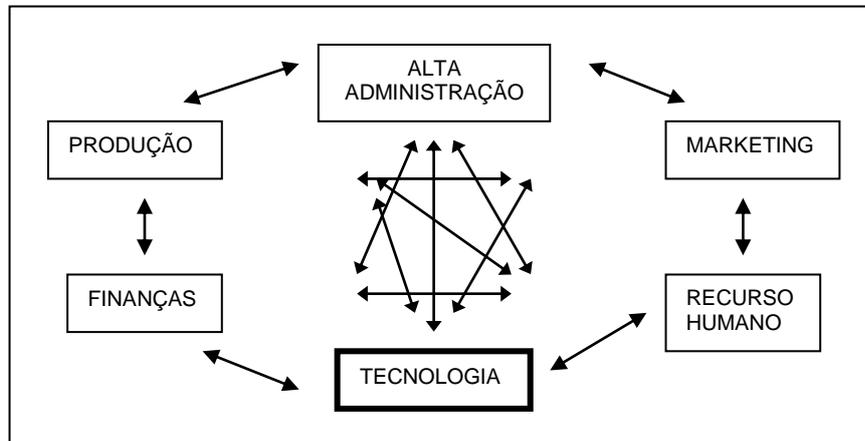
5.1 INOVAÇÃO POR MEIO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

A existência de um processo formal de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) representa para a empresa um fator imprescindível para favorecer a inovação tecnológica. O custo para manter pessoal exclusivo ou prioritariamente dedicado às atividades de P&D é proibitivo, para a maior parte das MPEs de setores tradicionais. Nas MPEs, a inovação tecnológica é buscada através de atividades realizadas pelas mesmas pessoas que são responsáveis pelas atividades rotineiras. Estas pessoas executam ambos os tipos de atividades, de tal forma que não existe um laboratório ou grupo formal de P&D.

Face à importância crescente da tecnologia para a competitividade das MPEs, torna-se cada vez mais relevante considerar a tecnologia como um recurso a ser gerenciado, da mesma forma como são administrados os recursos humanos, os recursos financeiros, os recursos da produção, os recursos de marketing etc.

A tecnologia é um recurso que, para ser bem administrado, requer abordagens e técnicas próprias, assim como acontece com a gestão dos demais recursos. Portanto, torna-se conveniente, considerar a tecnologia como vinculada a uma área funcional, denominada função inovação tecnológica (FIT), a qual interage com as demais áreas da empresa (KRUGLIANSKAS, 1996, p 79).

Figura Áreas funcionais e a função inovação tecnológica (FIT)



Fonte: KRUGLIANSKAS, 1996, p 94

A gestão da FIT pode ser liderada pela área de P&D. Quando esta não existir na empresa, como em geral ocorre nas MPEs, as atividades que visam a inovação podem ser realizadas de forma compartilhada com as demais áreas funcionais, sob a liderança de alguma destas, como a de produção ou mesmo a alta administração.

5.2 A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA MPE: VANTAGENS E DESVANTAGENS

As MPEs não têm condições de exercer um papel muito relevante, quando o mercado ao qual se destina uma determinada inovação requer escala econômica muito alta. Contudo, podem levar grandes vantagens ao atuar em mercados segmentados, que não requerem escala econômica elevada, mas demandam produtos diferenciados e especializados.

Foram identificadas, algumas vantagens e desvantagens da inovação tecnológica na MPE (ROTHWELL & ZEGVELD, 1978, p 59).

São vantagens da inovação tecnológica na MPE:

- Em marketing: As MPEs, em muitas situações, podem desenvolver competências em certas áreas tecnológicas que atendam melhor a certos segmentos diferenciados de mercado. Isto decorre dos contatos mais próximos com os clientes, o que as torna mais sensíveis às necessidades deles e faz com que atuem de forma mais rápida e prestem atendimento mais personalizado. Esta agilidade no atendimento é consequência também da menor burocracia existente nas pequenas empresas, em comparação com as grandes firmas.
- No dinamismo empresarial e administrativo: A inércia administrativa, típica de muitas grandes empresas, oferece às MPEs uma vantagem para a introdução de inovações, pois, contam com uma direção mais empreendedora e uma estrutura administrativa mais leve. No Brasil, após a abertura do mercado, verificou-se uma intensificação da terceirização que, na maioria dos casos, pode ser vista como o reconhecimento, por parte das grandes empresas, de que uma empresa de menor porte e mais especializada pode atender mais eficientemente às suas necessidades, não só de produtos correntes, como também de inovações.
- Nas comunicações internas: As MPEs, com a proximidade entre seus integrantes, podem contar com sistemas de comunicação mais ágeis e eficazes. A ausência de burocracia excessiva favorece a melhoria do clima organizacional, o que representa uma vantagem adicional para a introdução de inovações, tanto de processos, como de produtos.

Nas MPEs, as inovações de produtos bem-sucedidos são decorrentes das idéias propostas pelo pessoal de vendas, muito próximo e sensível às necessidades dos clientes. No nível dos funcionários, responsáveis pela produção, também surgem sugestões que se transformam em inovações (na maioria das vezes, de processos). Nas MPEs, estas sugestões costumam ser feitas de maneira informal, diferente de grandes empresas, onde as sugestões percorrem caminhos muito formais e lentos.

Para as MPEs, são desvantagens para inovar:

- Escassez de mão-de-obra especializada: Para inovações de caráter radical, há necessidade de pessoal mais qualificado, como engenheiros e cientistas. As MPEs, normalmente não possuem escala econômica para poder ter, em tempo significativo, pessoal com esta qualificação. O lançamento de produtos complexos, de alta tecnologia, exige a colaboração de equipes multidisciplinares e interdepartamentais, integrada por profissionais com alta qualificação técnica. Nesse sentido, a capacidade da MPE de poder contar com equipes que tenham este perfil é limitada.
- Sistemas de comunicações externas: O processo decisório, no âmbito do mundo dos negócios, tem se mostrado complexo e requer um volume considerável de informações. As decisões relacionadas com a inovação tecnológica constituem uma das partes deste processo, onde esta necessidade e dificuldade revelam-se críticas

O planejamento da inovação tecnológica depende de informações na maioria dos casos de alta incerteza e que demandam análises cruzadas de fontes variadas. Neste aspecto, as MPEs, parecem bem menos dotadas de condições para ter acesso a estas informações, quando comparadas com as grandes empresas, que possuem profissionais com alta formação técnica, bem relacionados e suportados por sistemas de processamento de informações sofisticados. Uma das principais razões da falta de condições para o acesso das MPEs a estas informações são os altos custos envolvidos. Os avanços das novas tecnologias de informática apontam para mudanças dramáticas nesta área, reduzindo significativamente esta desvantagem para as MPEs.

5.3 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA MPE

Para que a gestão da inovação tecnológica na MPE possa ser conduzida de

forma explícita e adaptativa, alguns conceitos e diretrizes têm se mostrado importantes para o bom desempenho da inovação nas MPEs.

No caso das empresas brasileiras de pequeno porte (SOARES, 1994, p 72), podem ser destacadas as seguintes diretrizes, que visam ao melhor desempenho em termos de inovação tecnológica:

- Divulgar as possibilidades de inovação por meio de mecanismos de maior conscientização, como palestras, seminários, mídia etc;
- Divulgar as linhas de crédito existentes e apoiar a criação de novas linhas de crédito para financiamento da inovação tecnológica;
- Aproximar as MPEs das instituições de pesquisa, mediante maior divulgação dos tipos de serviços oferecidos e do perfil de seus pesquisadores, bem como criar mecanismos que tornem economicamente acessíveis as contratações dos serviços destas instituições pelas MPEs;
- Apoiar o trabalho dos inventores, proporcionando-lhes, maior acesso ao crédito, maior interação com as instituições de P&D, divulgação de informações sobre o sistema de patentes e promoção de seus inventos em eventos públicos, como feiras e exposições;
- Apoiar a contratação de pessoal técnico especializado pelas empresas, em caráter temporário ou permanentemente divulgar informações sobre a disponibilidade deste tipo de mão-de-obra;
- Incentivar o treinamento de recursos humanos em áreas afins à ciência e tecnologia, mediante a oferta de bolsas de estudo;
- Apoiar as MPEs na contratação de serviços técnicos para

transferência e absorção de novas tecnologias;

- Subsidiar e facilitar a participação das MPEs em feiras e exposições, bem como nas atividades ligadas à implantação de novos processos e produtos;
- Promover parcerias entre empresas de grande porte e segmentos do governo com as MPEs, visando fortalecer a capacidade destas como supridoras daquelas.

Um dos aspectos chave para o sucesso das inovações é reconhecer os esforços voltados para a busca de aprimoramentos e valorizar o processo de procura de melhorias (IMAI, 1986). Devem ser estabelecidos critérios adequados para reconhecer desempenhos em esforços de aprimoramento.

Os esforços por aprimoramentos são aqueles relacionados com o interesse e as iniciativas em busca de mudanças que visem a melhorias, como a participação voluntária em círculos de qualidade, o engajamento em esforços cooperativos de aperfeiçoamento, a busca de capacitação com o objetivo de melhorar a contribuição individual e coletiva para a empresa, mesmo que nem sempre se transformem em resultados concretos.

Para aumentar a produtividade e a qualidade, é necessário atuar tanto no processo de busca de melhores desempenhos, como na efetiva concretização de inovações e respectivos impactos nos resultados operacionais.

Na busca da inovação tecnológica na MPE é importante ressaltar a “qualidade total”. A “qualidade total” está mais focada em pessoas do que em produtos. Conseguir pessoas de qualidade é meio caminho para se obter produtos de qualidade. Os três pilares da empresa são o hardware, o software e o “*humanware*”. Desenvolver qualidade nas pessoas significa torná-las mais conscientes da importância da busca de mudanças tecnológicas. (SOARES, 1994, p 36)

A “qualidade total” é uma abordagem orientada mais para o cliente do que para a produção. A satisfação do cliente pode ser medida em termos de qualidade/custo/tempo. Um dos princípios da “qualidade total” é que, para assegurar qualidade à jusante (grandes empresas), uma boa estratégia é assegurar qualidade à montante (pequenas empresas), o que leva as empresas comprometidas com a

satisfação dos clientes a apoiarem seus fornecedores, especialmente se forem MPEs. (SOARES, 1994, p 83)

Quando se trata de esforços visando à inovação, convém buscar ações integradas, com objetivos e metas que extrapolem o âmbito e a perspectiva individual das áreas funcionais da empresa.

Qualquer estratégia de busca da inovação na MPEs comporta um elevado número de alternativas e combinações de ações, bem como, a participação de todos os funcionários e a ação empreendedora por parte do administrador.

5.4 BARREIRAS À COMPETITIVIDADE SEGUNDO AS ÁREAS FUNCIONAIS

Para as MPEs de setores tradicionais, a inovação tecnológica de processos e de produtos apresenta grandes possibilidades em termo de retorno, no que se refere a ganhos de competitividade e isso pode constituir a diferença entre a empresa sobreviver ou desaparecer.

Nas MPEs não se encontram, estruturas departamentais formais e claramente separadas. As áreas funcionais nas MPEs se superpõem, várias funções são executadas por uma mesma pessoa.

Com o objetivo de identificar algumas barreiras à competitividade das MPEs, por meio da análise das atividades típicas de algumas áreas funcionais (alta administração, marketing, recursos humanos e tecnologia), foi realizada uma pesquisa que envolveu um conjunto de pequenas empresas pertencentes a diversos setores (KRUGLIANSKAS, 1996, p 61).

A pesquisa atingiu 39 MPEs, distribuídas conforme mostra a tabela abaixo. Foram selecionadas empresas que já haviam participado de atividades de capacitação gerencial e já conheciam os pesquisadores, tendo maior confiança nos mesmos, estando propensas a fornecer dados de forma mais franca e honesta.

Tabela – Perfil da amostra considerada na pesquisa

Setor	Número de empresas	Número médio de Funcionários
Autopeças	5	108
Borracha	2	5
Eletroeletrônicos	2	32
Embalagens Flexíveis	3	16
Ferramentaria	3	53
Fios e cabos	3	50
Fixadores mecânicos	1	25
Gráfico	3	20
Impermeabilização	4	25
Máquinas-ferramentas	2	36
Metais não-ferrosos	2	53
Papel e papelão	3	85
Plásticos	1	70
Químico	1	120
Tratamento de superfícies	4	35
Totais	39	49,20

Fonte: KRUGLIANSKAS, 1996, p 62.

A pesquisa consistiu basicamente de um levantamento junto aos diretores/presidentes e ao pessoal chave das MPEs quanto ao seu entendimento sobre como certos conjuntos de aspectos gerenciais, relacionados com determinadas áreas funcionais, ocorriam no âmbito das MPEs. Os aspectos selecionados são problemas potenciais para as MPEs, foram apresentados aos respondentes sob a forma de afirmativas, construídas de tal modo que a plena ocorrência nas MPEs de uma dessas afirmativas representaria uma situação altamente favorável em relação ao aspecto gerencial associado.

Cada uma das afirmativas apresentadas estava mais diretamente relacionada a uma das áreas funcionais da empresa.

No bloco de problemas associados à alta administração, verificou-se que os maiores problemas referem-se à deficiência em termos de planejamento estratégico e prontidão para enfrentar os impactos decorrentes das mudanças no contexto dos

negócios. Em termos estratégicos, os entrevistados consideram que as MPEs conhecem razoavelmente bem a conjuntura externa e possuem bom relacionamento com os clientes e fornecedores. Seus dirigentes, porém, sentem-se vulneráveis à concorrência e às condições externas.

Os aspectos de marketing referem-se a atividades e decisões que abrangem o relacionamento entre a empresa e seus clientes atuais e potenciais. No segmento da função de marketing, os pontos mais vulneráveis residem na comunicação mercadológica praticada, nos efeitos da concorrência e na falta de agressividade das equipes de vendas das MPEs.

Os recursos humanos destinam-se a gerenciar e desenvolver os recursos que realmente movimentam a empresa – as pessoas, através de atividades como contratação, desenvolvimento, administração de salários, gerenciamento do relacionamento no trabalho, questões trabalhistas e de segurança no trabalho. O maior problema apontado desta área diz respeito ao treinamento de pessoal e contratação e substituição de funcionários. Segundo a percepção dos respondentes, a gestão dos recursos humanos nas MPEs se dá de forma equilibrada, não havendo nenhum ponto forte e nenhum ponto muito fraco a destacar.

Ao segmento correspondente à tecnologia foram identificados aspectos referentes a tecnologias gerenciais e de produção, procedimentos voltados para a inovação, utilizando normas e interações que favorecem a aquisição de conhecimentos e estimulam a inovação.

Entre as médias das intensidades dos problemas para cada uma das áreas funcionais, é na área da tecnologia que se encontra a mais alta intensidade média de problemas. Destaca-se a questão da participação das MPEs em feiras e exposições nacionais e internacionais, seguida pelos problemas de otimização dos processos e de aproximação às universidades e aos institutos de pesquisa (KRUGLIANSKAS, 1996, p 75).

CONCLUSÃO

O campo do empreendedorismo encontra-se em plena evolução, dentro do qual se encontram especialistas de todas as disciplinas. O empreendedorismo é um campo de pesquisa emergente, onde não existe ainda uma teoria estabelecida. Pode-se contar, no entanto, com suportes teóricos úteis derivados das disciplinas próximas ou vizinhas. Em empreendedorismo, as soluções exigem boa técnica de pesquisa, e bom conhecimento do campo e dos dados empíricos a serem privilegiados. Elas fazem a diferença entre operar a partir do bom senso ou recorrer reflexão, pois o empreendedorismo não é apenas a intuição, é uma maneira de pensar.

O empreendedorismo é um campo de ensino novo, onde a natureza do tema engloba mais que a simples aquisição do saber, ela integra análise e reflexão. O caminho do futuro empreendedor consiste em aprender a definir os contextos e a tomar decisões de compromisso para melhor definir o conceito sobre si mesmo. O aprendizado demanda um conjunto de inter-relações estimulantes, tanto para as faculdades analíticas quanto para a intuição e a imaginação. As abordagens do ensino podem variar muito de um curso para outro, por causa dos objetivos pedagógicos que são muito diversificados. Não importa qual seja a abordagem, se está em um campo de ensino onde as inter-relações com o contexto próprio da atividade tornaram-se praticamente a norma: os empreendedores vão à sala de aula e os estudantes vão estudar os empreendedores e suas empresas.

Assim, deve o empreendedor ter em mente que na atualidade o desenvolvimento da tecnologia nas micro e pequenas empresas (MPEs) vem ocorrendo de forma lenta e gradual, enfrentando muitas dificuldades.

Anteriormente, no Brasil, optou-se pelo modelo de substituições, o qual buscava a aquisição de tecnologia do exterior. A exagerada importação de tecnologia inibia a criação interna de tecnologias e gerou a dependência da indústria nacional em relação à tecnologia do exterior. Com a ruptura desse modelo, a nova realidade econômica exigiu que as firmas brasileiras passassem a buscar tecnologias próprias, introduzindo novas técnicas em seus processos e produtos para poderem competir com suas concorrentes no exterior.

Nas MPEs, empreendedores enfrentam mais barreiras à competitividade em tecnologia em comparação com as outras áreas funcionais. Uma pesquisa (KRUGLIANSKAS, 1996) sobre o gerenciamento da tecnologia nas MPEs revelou que a maior necessidade está na organização e gerência, mostrando que um planejamento bem elaborado seria uma das soluções para esse problema.

O modelo proposto por Isak Kruglianskas para favorecer a inovação tecnológica também se torna viável e é uma boa opção para as MPEs que não têm condições de grandes investimentos nesta área, pois este modelo exige um mínimo de infra-estrutura, exigindo integração e dedicação de todos os membros da empresa, o que é possível realizar em qualquer empresa.

O Brasil tem segmentos em que já se encontram bastante desenvolvidos em termos de tecnologia. A criação de uma política tecnológica competente seria importante, constituiria uma forma de integrar as empresas e estas obterem parcerias com instituições de ensino, faculdades, universidades. O apoio do governo também é fundamental incentivando a pesquisa, investindo em educação básica e técnica para formação de mão-de-obra especializada.

A atitude empreendedora por parte dos empresários também é sem dúvida um fator importante para contribuição do desenvolvimento da tecnologia e assim da empresa de uma forma geral. Isto significa ter uma gerência bem organizada, que saiba enfrentar problemas e identificar condições ideais para oportunidades de negócio e investimentos, a qual não visa somente o lucro da empresa, mas também o bem-estar de seus funcionários e a contribuição para o desenvolvimento socioeconômico do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMASO, C. **Esses milhões que movem o mundo**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Rio de Janeiro: Globo, Ano XIII, n. 144, p. 19-23. 2001

CHÉR, Rogério, **A gerência da Pequena e Média Empresa, O que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1990.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1982.

DOLABELA, Fernando Celso C. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. São Paulo: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. Trad. de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

EYSENCK., M. e M. KEANE. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

FARAH, Osvaldo Elias. **Empreendedorismo Estratégico**. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

FILION, L.J. **O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o seu Sistema de Relações**. Revista de Administração de Empresas - RAE. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Vol. 31, Nº 3. Jul/Set.: 63-72. 1991.

KRUGLIANSKAS, Isak, **Tornando a pequena e média competitiva, Como inovar e sobreviver em mercados globalizados**. São Paulo: IEGE, 1997.

KOTLER, Philip e Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1998.

SEBRAE. **Estudo Comparativo: Pequenas Empresas (MPE's) versus Grandes Empresas (MGE's) no Estado de São Paulo**. <http://www.sebrasp.com.br> Acessado em 12/03/2007.

SEBRAE. **Empreendedorismo**. <http://www.sebrae.com.br>. Acessado em 12/03/2007.

SOARES, M.M., **Inovação Tecnológica em Empresas de Pequeno Porte**. Brasília: Sebrae, 1994.

SOUZA, N. J. de. **Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Atlas, 1997.

RESNIK, PAUL. **A BÍBLIA DA PEQUENA EMPRESA**. SÃO PAULO: MAKRON BOOKS, 1990.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro Fundo de cultura, 1961.

SITE [empreendedorismo.](http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Empreendedorismo) <
<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Empreendedorismo&redirect=no>> Acessado
em 15/03/2007.

TIMMONS, J.A. **New Venture Creation: Entrepreneurship in the 90's** Boston, Irwin. 1990.

ZOGHLIN, Gilbert G. **De executivo a empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.