



Ministério da Educação – Brasil
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM
Minas Gerais – Brasil
Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas
Reg.: 120.2.095 – 2011 – UFVJM
ISSN: 2238-6424
QUALIS/CAPES – LATINDEX
Nº. 06 – Ano III – 10/2014
<http://www.ufvjm.edu.br/vozes>

Contribuições para a configuração de um modelo de competências para incubadoras de empresas de base tecnológica

Prof. MSc. Antonio Genilton Sant'Anna
Doutorando em Administração na Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais - PUC/MG - Brasil
Docente Adjunto do Instituto de Ciência & Tecnologia da Universidade Federal dos
Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM - Diamantina - MG - Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9598443005385506>
E-mail: agsantanna@ict.ufvjm.edu.br

Profª. Drª. Ângela França Versiani
Doutorado em Administração (USP)
Docente adjunto IV da Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais - PUC/MG - Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9907776911597454>
E-mail: versiani@pucminas.br

RESUMO: As incubadoras de empresas são empreendimentos que visam fornecer uma maneira efetiva para que as empresas incubadas sobrevivam em um ambiente de negócios turbulento e dinâmico como o atual. Neste sentido muitos trabalhos têm sido desenvolvidos sobre o tema. Por sua vez, a noção de competência organizacional, enquanto conceito, aplicação ou impactos nas organizações, também tem sido objeto de inúmeros estudos. Este ensaio objetiva contribuir para a configuração de um modelo de competências para incubadoras de empresas de base tecnológica, haja vista a aparente inexistência de um trabalho exclusivo neste sentido. A conclusão apresenta a configuração inicial de um modelo de competência organizacional para incubadoras de empresas de base tecnológica. Apesar de uma contribuição teórica não implicar necessariamente uma intervenção imediata na realidade, espera-se que esta sirva de base para novas contribuições ao tema.

Palavras-chave: Incubadoras de empresas. Competência organizacional. Modelo de competências.

INTRODUÇÃO

Os estudos envolvendo competências organizacionais vêm ganhando destaque no campo da administração desde a década de 90. Embora o conceito “competência” seja bastante disseminado no campo da gestão, a sua efetivação nas organizações tem sido considerada relativamente complexa (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2013). Em outras palavras, desenvolver competências organizacionais não é considerado um assunto trivial, principalmente quando se tratam de incubadoras de empresas, especialmente as de base tecnológica. Isto porque, conforme pode ser constatado na contribuição dada por este trabalho, a conversão de competências essenciais, elegíveis, para competências individuais, representa a dificuldade de operacionalização do modelo. Ou seja, passar da teoria para a prática é o desafio a ser superado. E se isso representa um complexo desafio para empresas, para incubadoras tal desafio é dobrado, uma vez que, não bastasse a dificuldade que ela enfrenta enquanto organização, cabe a ela fazer isto acontecer, também, em relação às empresas incubadas.

A importância das incubadoras de empresas para o desenvolvimento dos países e para a competitividade empresarial é hoje unanimemente reconhecida. Análises econômicas demonstram que a inovação contribui para a evolução social e cultural de regiões. As incubadoras de empresas de base tecnológica despontam neste contexto como atores importantes nas questões relacionadas à infraestrutura de Ciência, Tecnologia e Inovação (C&T&I), sendo conhecidas como habitats de inovação (GARCIA; TERRA, 2011). Estas são vistas como um mecanismo voltado a criar ambientes de apoio empresarial para *start-ups*, e *spin-offs*, ajudando-as a aumentar suas taxas de sobrevivência. *Start-ups* são definidas como um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (GITAHY, 2010), e *spin-offs* é um termo utilizado para descrever uma nova empresa que nasceu a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia. É comum

que estas se estabeleçam em incubadoras de empresas ou áreas de concentração de empresas de alta tecnologia (LEMOS, 2009). As incubadoras de empresas são projetadas para oferecer serviços e suporte tecnológico, além de soluções que ajudem a viabilidade dos negócios, proporcionando uma base de recursos necessários para apoiar o desenvolvimento dos mesmos em sua fase crítica inicial (SOMSUK; WONGLIMPIYARAT; LAOSIRIHONGTHONG, 2012).

Entretanto, quando se analisa a pesquisa sobre o desenvolvimento de competências organizacionais, observa-se uma lacuna no conhecimento sobre a realidade ligada ao seu desenvolvimento em organizações promotoras de inovação, especialmente em incubadoras de empresas de base tecnológica, cujos modelos de negócios¹ apresentam peculiaridades em relação às demais organizações.

Neste contexto, acredita-se ser importante apropriar-se do referencial teórico de competências e aplicá-lo à realidade das incubadoras. Nota-se que as incubadoras precisam desenvolver competências organizacionais no sentido de cumprir o seu papel enquanto espaço de aprendizagem em gestão. Ao elaborar um modelo de competências organizacionais para incubadoras de empresas de base tecnológica, essas poderiam estar se capacitando ainda mais em sua capacidade de transferir conhecimento em gestão para as empresas incubadas. Sustentando este argumento, este artigo é um ensaio no sentido de promover reflexões sobre como desenvolver um modelo de competências para incubadoras.

Neste sentido, este trabalho utiliza-se de referenciais bibliográficos, acerca de incubadoras de empresas e de competências, com o objetivo de produzir um relato que expresse a relevância do assunto e sugerir as bases de um modelo de competências para incubadoras de empresas de base tecnológica. De acordo com Demo (2000), uma pesquisa teórica não exige e, principalmente, não implica uma intervenção imediata na realidade, mas nem por isso deixa de ser importante, pois é através dela que são criadas condições para futuras investigações empíricas.

Este artigo foi organizado em três seções, além desta introdução e das conclusões. Na seção um busca-se caracterizar as incubadoras, especialmente as de base tecnológica. A seção dois apresenta o conceito de competência organizacional. Na seção três apresenta-se a noção de modelo de competências e

¹ Modelo de negócio é como a empresa cria e captura valor do mercado. É a definição de quem é o cliente, qual é a necessidade dele, como o produto atende essa necessidade e como se ganha dinheiro com isso (CHESBROUGH, 2007).

esta se desdobra em subseções relativas à construção da sugestão do modelo de competências organizacionais para incubadoras de empresas de base tecnológica. Finalizando, algumas conclusões e sugestões são apresentadas.

1. Incubadoras de empresas

A criação de incubadoras de empresas representa uma resposta a uma gama de necessidades, que vai desde a comercialização dos resultados de pesquisa aplicada, desenvolvida em universidades ou institutos de pesquisa, até como uma catalisadora para investimentos com vistas ao desenvolvimento local. As incubadoras de sucesso resultam de um investimento meticuloso em um plano de negócios visando determinar as características do mercado e a viabilidade econômica do projeto, bem como o apoio que o mesmo terá da comunidade (MEEDER, 1993).

O objetivo de uma incubadora de empresas de base tecnológica é estimular a criação, fortalecimento e desenvolvimento de empresas que utilizem tecnologia para suprir necessidades de nichos de mercado emergentes, oferecendo a elas estrutura apropriada, capacitação técnica e gerencial, visando torná-las competitivas nos mercados interno e externo. Representam importante meio de geração de emprego e renda, e de mediação no processo de transferência de tecnologia para as empresas incubadas (MEDEIROS; ATAS, 1995).

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2013), as incubadoras de empresas são entidades promotoras de empreendimentos inovadores. Uma incubadora de empresas tem por objetivo disponibilizar o suporte necessário aos empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para atender tal objetivo deve oferecer infraestrutura e suporte gerencial, bem como orientação aos empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2013).

Ainda segundo a mesma fonte, um estudo realizado em 2011 por eles, em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil contava naquele ano com 384 incubadoras em operação. Aquelas abrigavam 2.640

empresas e geravam 16.394 postos de trabalho. Aquelas incubadoras haviam graduado até então 2.509 empreendimentos, que à época faturavam R\$ 4,1 bilhões e empregavam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou também outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovavam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial.

No que concerne à tipologia, existem diversos tipos de incubadoras: as de base tecnológica são aquelas que abrigam empreendimentos intensivos em tecnologias; as tradicionais são aquelas que dão suporte a empresas de setores tradicionais da economia; as mistas são as que aceitam tanto empreendimentos de base tecnológica, quanto de setores tradicionais e as sociais são as que têm cooperativas e associações populares como público-alvo (ANPROTEC, 2013).

Dornelas (2002) define incubadora de empresas como sendo um mecanismo - mantido por universidades, entidades governamentais etc. - que visa a aceleração do desenvolvimento de empreendimentos mediante serviços, suporte técnico compartilhado e orientação prática e profissional às empresas nela incubadas. Vale ressaltar, também, que o objetivo principal de uma incubadora de empresas é produzir empresas de sucesso, viáveis financeiramente, competitivas e em constante desenvolvimento, mesmo após deixarem a incubadora, geralmente após um prazo de dois a quatro anos.

Em seu “Manual para implantação de incubadoras de empresas”, o Ministério da Ciência e Tecnologia (2001, p. 7) define incubadora de empresas de base tecnológica como sendo aquela “[...] que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado”. Para Stainsack (2003, p. 90) “[...] é a organização que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços resultam de pesquisa científica, para a qual a tecnologia representa alto valor agregado”.

Este trabalho, a exemplo de estudo realizado por Versiani e Guimarães (2003, p.6), parte “[...] do pressuposto de que as incubadoras de empresas não se limitam a ser meramente lugares físicos que propiciam a redução de custos iniciais para as empresas incubadas”, o que comumente acontece pelo “[...] compartilhamento de estruturas e serviços tais como aluguel, telefone, fax, secretária, dentre outros”. Antes devem ser um locus de aprendizagem organizacional, onde, segundo as autoras, “[...] dentre os conhecimentos a serem transferidos às empresas nascentes,

mereceria destaque o conhecimento gerencial”. Tal conhecimento é definido como o conjunto de conceitos e ideias relativas à administração de um negócio, privilegiando as dimensões de planejamento, organização, direção e controle dos mesmos, principalmente no que se refere às questões financeiras e mercadológicas. Acredita-se que, com a aquisição destes conhecimentos, bem como das habilidades necessárias para colocá-los em prática, as empresas incubadas possam adquirir as competências organizacionais básicas necessárias, que as tornem aptas a fornecerem produtos e serviços de qualidade, com a rentabilidade necessária para a sua sobrevivência e permanência no mercado após sua graduação. Caberia então, às incubadoras, qualificar as empresas incubadas quanto ao aprendizado gerencial.

2. Competência organizacional

É na transição do conceito de qualificação, vista enquanto preparação pela formação profissional, para o conceito de competência, que ocorre a consolidação da noção acerca deste fenômeno. As pressões impostas pelo rápido avanço da tecnologia, pela globalização e pela concorrência crescente exigem das organizações, ações contínuas que maximizem os resultados e garantam a participação da mesma no mercado. Desta forma, a inovação, assim como a criatividade e a flexibilidade ganharam espaço no cenário organizacional para que as empresas possam se adequar com maior prontidão à volatilidade do ambiente (DUTRA, 2002). Essa busca pela eficácia, com vistas ao atendimento das demandas do mercado, fez com que o desenvolvimento de competências organizacionais passasse a ser considerada uma condição *sine qua non* para que as organizações dessem respostas inovadoras às necessidades de seus *stakeholders*. Neste sentido, o desenvolvimento de competências organizacionais passa a ser considerado uma ação estratégica, sendo corroborado por diversos estudos que apontam a relação entre ela, a inovação e o desenvolvimento organizacional e local (BARNEY, 1991; HERZOG, 2001; KAMOCHE, 2001; TIGRE, 2006; LOPES; BARBOSA, 2008; BARBOSA; CINTRA, 2012).

Prahalad e Hamel (2005, p.226) definem competência organizacional como sendo “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa

oferecer benefício superior aos seus clientes”. Ruas et al. (2005) analisando o conceito de competência essencial de Prahalad e Hamel, e procurando adaptá-lo a uma realidade mais abrangente e que também pudesse englobar pequenas e médias empresas e não somente as líderes de mercado propôs que competências organizacionais são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos², sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes.

Sob uma visão voltada para a análise dos recursos internos da organização, a noção de competências organizacionais é apresentada como o resultado da trajetória trilhada pela mesma ao longo do tempo, advinda de suas decisões estratégicas, desdobrando-se em um conjunto de rotinas realizadas em função de investimentos prévios em tecnologia, aprendizado e processos organizacionais. No entanto, a formação e desenvolvimento de competências, considerando a relação desta com incubadoras de empresas de base tecnológica, constitui uma alternativa ainda pouco frequente em publicações sobre o tema.

Conforme sugerido por Versiani e Guimarães (2003), o modelo de competências aqui configurado focará as competências gerenciais - mercadológicas e financeiras. Incluirá, no entanto, competências contábeis e jurídicas, o que, espera-se, sejam justificadas na proposta, que irá considerar essas quatro competências como sendo essenciais. Admite-se, com isso, que por se tratar de incubadoras de empresas de base tecnológica, os empreendedores detenham as competências técnicas relativas aos produtos de suas empresas, ou então, que buscarão tais competências onde elas existirem, com ou sem a mediação da incubadora. Isso porque, uma incubadora, de modo geral, não tem como possuir o arcabouço de competências suficientes para atender as inúmeras necessidades que as empresas nascentes, de base tecnológica, necessitem ou possam vir a necessitar, em função das inovações que delas se espera. Tais competências serão, portanto, consideradas terceirizáveis neste estudo. Justifica-se este posicionamento

² Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é físico, subjetivo, da experiência, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. O conhecimento explícito é o conhecimento da racionalidade, transmissível em linguagem formal e sistemática.

pela percepção de que o que geralmente falta a tais empreendedores são as competências gerenciais. Assim, retomando Dornelas (2002), o objetivo principal de uma incubadora de empresas é produzir empresas de sucesso, viáveis financeiramente, competitivas e em constante desenvolvimento, mesmo após deixarem a incubadora. A sugestão de modelo a seguir pretende contribuir com este objetivo.

3. Modelo de competências

Trata-se de um modelo estratégico que define e estabelece as competências da organização. Gramigna (2007, p.3) informa que “Existem quatro tipos de competências organizacionais”. A primeira seria classificada como *competência estratégica*, sendo chamada de *competências diferenciais* ou *distintivas*, e seriam aquelas percebidas pelo mercado e que distinguem uma empresa de outra. As outras três são classificadas como *competências de suporte* e são chamadas de:

- *Essenciais*: relacionam-se aos processos internos garantindo a qualidade dos produtos, da cultura e do clima organizacional e das práticas de gestão. São aquelas percebidas mais pelos clientes internos que externos. Sua ausência afeta a qualidade percebida pelo mercado.

- *Básicas ou genéricas*: são as competências pessoais, que todos os funcionários devem possuir.

- *Terceirizáveis*: aquelas que não estão relacionadas ao negócio da empresa e podem ser desenvolvidas por terceiros.

Neste sentido, os seguintes passos serão seguidos para a configuração do modelo inicial de competência sugerido:

- Estabelecimento da *competência estratégica* da incubadora;
- Estabelecimento das *competências essenciais* da incubadora;
- Estabelecimento das *competências básicas* das pessoas;
- Estabelecimento das *competências terceirizáveis* da incubadora.

Assim, uma vez definido o roteiro a ser seguido passa-se ao estabelecimento das competências sugeridas.

3.1 A competência estratégica

Em termos estratégicos, a competência organizacional de uma incubadora de empresas de base tecnológica, assim como de qualquer outro empreendimento, só poderá ser compreendida na medida em que seja, como tal, reconhecida pelos seus *stakeholders*, tais como: clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, concorrentes e funcionários. Assim, os seguintes indicadores deverão estar claramente estabelecidos para servirem de guia aos mesmos: Negócio, Missão, Visão e Valores.

3.1.1 A definição do Negócio

Definir o negócio de uma organização consiste em estabelecer os benefícios que irão satisfazer as necessidades de seus clientes ou, mais especificamente, é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente. Neste sentido é muito importante que se faça a diferenciação entre necessidade e desejo. Necessidade está relacionada a um estado de privação, sejam elas físicas, sociais, de conhecimento etc. Desejos são moldados pela cultura, por características individuais ou mesmo, criados pela promoção do produto. Os desejos são mutáveis e se modificam conforme as características de consumo e pelas transformações ocorridas na sociedade. Por exemplo, a Petrobrás atende a desejos de seus clientes fornecendo diversos produtos (gasolina, álcool, diesel etc.). Porém, a necessidade que está sendo atendida é a de energia. Deste modo, caso haja, por exemplo, uma proliferação de veículos elétricos, nada impede que a Petrobras venha a ofertar este tipo de produto (eletricidade) em seus postos. Do mesmo modo, o McDonald's, ao fornecer hambúrguer, batatas fritas, refrigerantes ou uma salada "natureba" com suco, está atendendo desejos. No entanto a necessidade que está sendo satisfeita é a de refeições rápidas. Assim, caso seja notada uma tendência de alteração no desejo de consumo, nada impedirá a empresa de alterar seu cardápio, mantendo, porém, seu negócio, ou seja, satisfazendo a necessidade de refeições rápidas.

No caso das incubadoras de empresas, especialmente as de base tecnológica, a dificuldade em definir seu negócio está intrinsecamente relacionada ao

seu modelo de negócio, que, conforme salientado anteriormente, difere da maioria de outros tipos de empreendimentos. Enquanto uma empresa qualquer tem produtos (bens, serviços, ideias) claramente definidos e ofertados, em uma incubadora isso não está tão claramente estabelecido. É possível considerar, de um lado, que uma incubadora forneça bens (estrutura física, equipamentos), serviços (administrativos, contábeis, legais) e ideias (conhecimentos). Neste caso seus clientes seriam as empresas incubadas e seu negócio poderia ser, por exemplo, “apoio empresarial”. Por outro lado, sob uma ótica ampliada, é possível considerar que uma incubadora tenha como “cliente” a sociedade como um todo e para esta estaria fornecendo empresas inovadoras, rentáveis e capazes de se estabelecerem e permanecerem por longo tempo produzindo e gerando empregos, renda e tributos. Neste caso seu negócio poderia ser, por exemplo, “desenvolvimento empresarial”.

Cabe ressaltar que não é objetivo deste trabalho fornecer uma “receita”, mas sim um modelo. Assim, as ideias e exemplos servem apenas e tão somente para o correto entendimento dos conceitos, cabendo àqueles que irão formalizar as competências organizacionais da incubadora estabelecer e definir o negócio da mesma, bem como os demais indicadores.

3.1.2 A definição da Missão

A definição da missão consiste em uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes. Deve responder às seguintes questões:

- Por que a empresa existe?
- O que a empresa faz?
- Para quem ela faz?

Neste ponto é possível compreender a razão pela qual sempre se encontram expressas, em documentos e *home pages* empresariais, as declarações de missão, visão e valores e, praticamente nunca o negócio. É que este serve de base para a definição da missão e deve estar expresso na mesma. Assim, se o negócio tiver sido definido como sendo “apoio empresarial”, a missão poderia ser definida como sendo, por exemplo: Apoiar empresas nascentes de base tecnológica em suas necessidades de estrutura física e de serviços administrativos, contábeis e legais.

Por outro lado, se o negócio tiver sido definido como sendo “desenvolvimento empresarial”, a missão poderia ser, por exemplo: Desenvolver *start-ups* e *spin-offs* tornando-as aptas a se estabelecerem e atuarem efetivamente no mercado global, com produtos de qualidade, gerando empregos, renda e tributos para a sociedade.

3.1.3 A definição da Visão

Para Gramigna (2007, p. 18), “Visão de futuro ou visão estratégica é algo que pode ser pensado como um cenário ou como uma intuição, um sonho, uma vidência, acima dos objetivos específicos de uma empresa e que lhe serve de guia”. Para a autora “A *visão de futuro* serve como norteadora de ações para alcançar a excelência” e “[...] *deve ser compartilhada* por todos da organização”. Alguns exemplos de visão ilustram tal definição: Fiat - Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos; Banco do Brasil - Sermos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental; Vale - Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta.

No caso de uma incubadora de empresas de base tecnológica, a visão deverá estar em sintonia com o que foi definido como missão, haja vista que, conforme visto, está poderá diferir de uma incubadora para outra. Assim, considerando-se o primeiro exemplo de missão - Apoiar empresas nascentes de base tecnológica em suas necessidades de estrutura física e de serviços administrativos, contábeis e legais, seria possível adotar-se como visão o que segue: Ser reconhecida como um locus de excelência no apoio a empreendimentos emergentes. No caso do segundo exemplo, poderia ser: Ser reconhecida como um locus de inovação e geração de empresas de sucesso.

3.1.4 A definição dos Valores

A definição dos valores consiste em estabelecer um conjunto de características organizacionais, que irá determinar a forma como a incubadora irá se

comportar e interagir internamente, com as empresas incubadas, com outras organizações e com o ambiente de um modo geral.

Tais valores devem determinar como deve ser a gestão da incubadora. Para o caso aqui tratado tal comportamento e interação devem estar alicerçados em valores como inovação, conhecimento, cooperação, coerência, sustentabilidade, responsabilidade, honestidade, integridade, transparência, trabalho em equipe, dentre outros.

A figura abaixo sintetiza a competência estratégica e seu desdobramento:

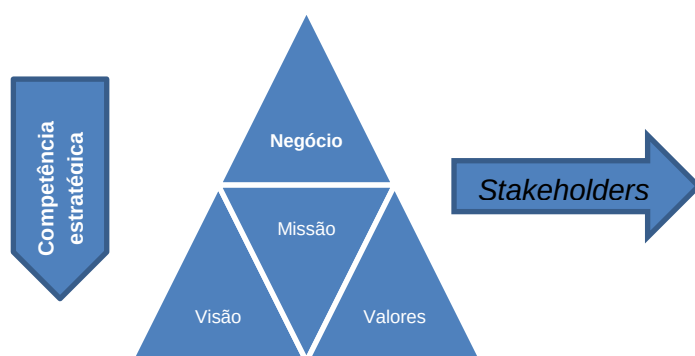


Figura 1: Representação esquemática da competência estratégica
Fonte: elaboração própria

3.2 As competências essenciais da incubadora

As competências organizacionais estão relacionadas às pessoas, funções, processos e tecnologias que tornam possíveis a uma organização entregar produtos de qualidade, de forma eficiente e eficaz a seus clientes. É neste ponto que se pode perceber o quão crucial é a questão de como foi definido o negócio da incubadora e, por conseguinte, sua missão.

As competências essenciais que a incubadora deve possuir devem ser claramente estabelecidas e reconhecidas. Estas não devem depender somente das pessoas, mas principalmente da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta. Significa que a incubadora só possui determinada competência se houver uma sintonia das dimensões pessoas, tecnologia e processos.

Antonello et al. (2011) defendem que as mudanças ambientais têm forçado as organizações a introduzirem mudanças correspondentes na concepção e na gestão das mesmas. Na gestão, afirmam, os modelos mecanicistas clássicos estão sendo substituídos por modelos inspirados nas ciências da complexidade, com destaque

para a gestão de redes de colaboração interorganizacionais. Nada mais próprio a uma incubadora que, além de posicionar-se no mercado enquanto partícipe de uma extensa rede de incubadoras estabelecidas deverá implementar uma rede interna de cooperação e aprendizado entre as empresas incubadas.

Assim, levando-se em consideração toda e qualquer boa inovação que tenha ocorrido na tecnologia de gestão, e sempre atento àquelas que venham a surgir, sugere-se aqui que, minimamente, a incubadora deverá possuir as seguintes competências essenciais: Mercadológicas, Financeiras, Contábeis e Jurídicas. Acredita-se que, com isso, a incubadora de empresas de base tecnológica estará apta a conduzir adequadamente sua própria gestão, bem como fornecer o suporte necessário às empresas incubadas.

No que concerne às competências mercadológicas, Giddings (2006) deixa claro seu significado:

Marketing trata de pessoas. Trata de identificar, entender e, ao final das contas, atender a necessidades e a desejos. Sendo assim, o marketing é uma fusão de disciplinas sociais e administrativas que abrange uma gama diversa, porém interconectada, de áreas, como o provimento de produtos, serviços e/ou a utilização de ideias; a criação de valor; a determinação de custos e preços; o processo de transações; a satisfação obtida entre os consumidores; o desenvolvimento de relacionamento e de redes e a compreensão dos mercados, assim como o acesso a eles. [...] Claramente, o marketing deve ser visto como uma parte integral e fundamental da administração de incubadoras. (GIDDINGS, 2006, p. 15)

Quanto às competências financeiras, uma área ampla e dinâmica que afeta a vida de todas as organizações e pessoas, é possível considerar o que nos informa Gitman (2004):

Podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. [...] Entender essa área também é essencial para as pessoas que trabalham em atividades financeiras, porque poderão interagir eficazmente com o pessoal, os processos e os procedimentos do campo financeiro. (GITMAN, 2004, p. 4)

Conforme expresso por Gouveia (1984, p. 1), “Contabilidade é uma arte. É a arte de registrar todas as transações de uma companhia, que possam ser expressas em termos monetários. E é também a arte de informar os reflexos dessas transações na situação econômico-financeira dessa companhia”. Assim, as competências

contábeis são aqui consideradas, podendo ser justificadas pelo que diz Marion (1986):

Frequentemente os responsáveis pela administração estão tomando decisões, quase todas importantes, vitais para o sucesso do negócio. [...] A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (MARION, 1986, p. 29)

MEIRELLES (2010) ensina que enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. Assim, pertencendo a incubadora ao setor público ou privado, ou ainda, sendo ela pública e as empresas incubadas privadas, o arcabouço jurídico que rege tais empreendimentos é dos mais complexos. Direito administrativo, tributário, civil, penal, propriedade, enfim, a variedade é enorme. A incubadora terá de lidar com convênios, propriedade intelectual, instrumentos contratuais, participação societária, fundos de investimento, fundações de apoio, dentre outros. É neste oceano de direitos e suas respectivas leis que a incubadora terá de navegar. Não é tarefa fácil. Assim como em relação às competências anteriormente listadas, não se admite amadorismo.

As competências essenciais da incubadora podem ser representadas conforme segue:

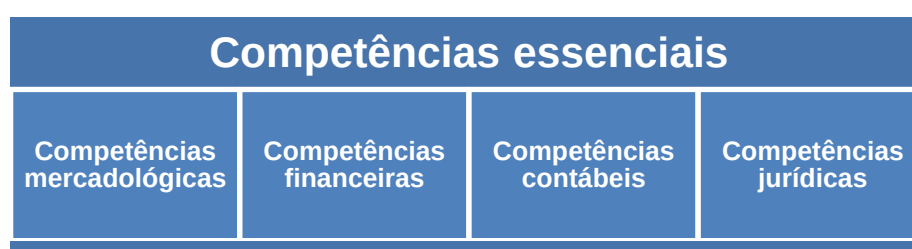


Figura 2: Representação esquemática das competências essenciais
Fonte: elaboração própria

3.3 As competências básicas das pessoas

Parry (1996, p.50) *apud* Dutra, Fleury e Ruas (2013, p.34) resume o conceito de competência como sendo “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas”. Ainda segundo o autor, a competência afeta a maior parte de um

trabalho, emprego ou ocupação, se correlaciona com o desempenho dos mesmos, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento. Assim, dado que a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e que, portanto, só é *competente* quem detém tais *virtudes*, é possível fazer uma representação esquemática do mesmo:

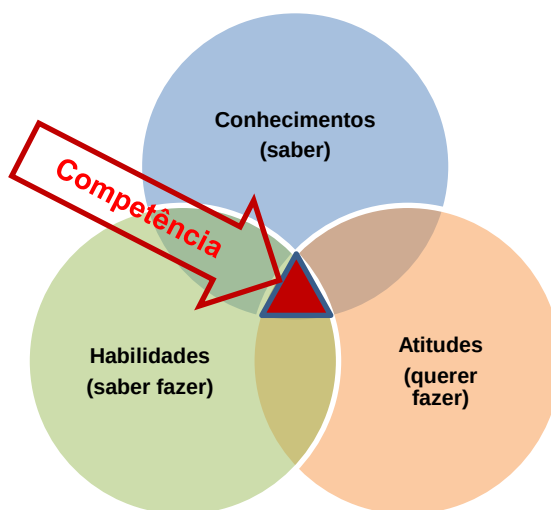


Figura 3: Representação esquemática do conceito³
Fonte: elaboração própria

Desta forma é possível inferir que, aqueles que exercem suas atividades na incubadora devem ter os conhecimentos necessários relativos à sua área de atuação, devem saber, ou seja, devem ser formados na área. Responsabilizam-se pela incubadora e, em grande medida, pelas empresas incubadas. Terão que assinar documentos e, para tanto, deverão prestar contas aos respectivos conselhos profissionais. Não é possível, portanto, remediar.

Como, além de cuidar da incubadora enquanto empreendimento, cuidam também de outras tantas empresas incubadas, devem possuir as habilidades necessárias ao exercício das tarefas relativas ao seu cargo, ou seja, devem ter experiência, devem saber fazer.

Há de considerar-se, também, que conforme colocado por Versiani e Guimarães (2003), incubadoras de empresas não devem se limitar a ser apenas locais que propiciem redução de custos iniciais para as empresas incubadas, mas

³ O Diagrama de Venn é uma representação amplamente utilizada desse conceito, não tendo sido encontrada uma autoria específica.

sim um locus de aprendizagem organizacional, onde mereceria destaque a transferência de conhecimento gerencial às empresas nascentes. Neste sentido, cabe ressaltar que os profissionais devem, também, saber fazer tal transferência, exigindo-se, pois, as habilidades necessárias para tanto, ressaltando-se o fato de que isso deverá acontecer, em parte, através de mecanismos de disponibilização de informações – quando tratar-se de conhecimentos explícitos, mas em grande medida através da prática – por tratar-se de conhecimentos tácitos.

Além do mais, por óbvio que seja, espera-se que tais profissionais tenham atitude, ou seja, queiram fazer. Tal atributo, no entanto, não é passível de avaliação *a priori* e só poderá ser percebida no decorrer do tempo, no exercício profissional das pessoas envolvidas.

A figura a seguir sintetiza tais competências dividindo-as em competências específicas de cada área e comuns a todas elas:

Competências básicas			
Mercadológicas: - Produto (Desenvolvimento, ciclo de vida, marca e embalagem); - Promoção (Publicidade, propaganda, vendas e relações públicas); - Preço (Determinação, adaptação e mudanças); - Distribuição (Atacado, varejo e logística); - Marketing direto e marketing on-line.	Financeiras: - O valor do dinheiro no tempo; - Análise de demonstrações financeiras; - Fluxo de caixa; - Planejamento financeiro; - Risco, incerteza e retorno; - Investimentos; - Financiamentos; - Alavancagem e estrutura de capital; - Capital de giro; - Fusões, aquisições e falências.	Contábeis: - Contabilidade financeira; - Contabilidade de custos; - Contabilidade gerencial; - Análise de balanço;	Jurídicas: - Princípios gerais do Direito e do ordenamento jurídico; - Normas e princípios do sistema jurídico nacional e internacional em casos concretos; - Leitura e elaboração de textos, atos e documentos jurídicos ou normativos; - Direito da Propriedade Intelectual; - Direito Administrativo; - Direito Tributário; - Direito Civil; - Direito Comercial; - Direito Ambiental; - Direito do Consumidor; - Direito Trabalhista ou Previdenciário.
Iniciativa, Comunicação, Visão sistêmica, Inter-relacionamento pessoal, Trabalho em equipes multidisciplinares, Liderança, Orientação para resultados, Foco no cliente, Criatividade, Negociação, Atuação estratégica, Capacidade de decisão, estudo e cooperação.			

Figura 4: Representação esquemática das competências básicas

Fonte: elaboração própria

3.4 As competências terceirizáveis da incubadora

Gramigna (2007) informa que as competências terceirizáveis são aquelas que não estão ligadas ao negócio da organização e que, por isso, podem ser repassadas a fontes externas mais competentes e que tragam maior valor agregado. Não há de se confundir aqui, atividades terceirizáveis – segurança, limpeza, cobrança, dentre outras, de fácil identificação e terceirização, com competências terceirizáveis. Estas, no caso das incubadoras de empresas de base tecnológica são aquelas relacionadas aos negócios das empresas incubadas e que, conforme dito anteriormente, é de difícil domínio da incubadora, haja vista a variedade e complexidade dos mesmos. Assim, caberia à incubadora buscar e fazer a mediação, quando necessário, de tais competências (essenciais para a empresa), entre as incubadas e parceiros externos (universidades, centros de pesquisa, outras empresas, governos etc.). Desta forma a incubadora estará cumprindo adequadamente uma de suas funções, a de ofertar suporte tecnológico às incubadas, de modo a não ter que especializar-se em demasia, a ponto de ter tal suporte como uma de suas competências básicas.

A figura a seguir ilustra com exemplos tais competências e suas inter-relações:

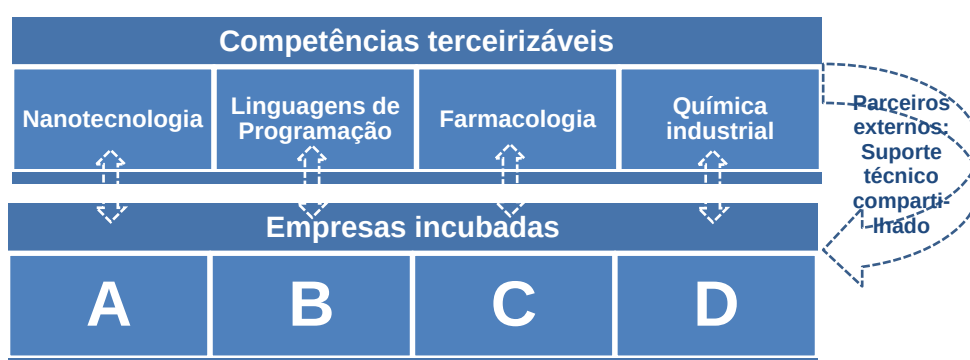


Figura 5: Representação esquemática das competências terceirizáveis
Fonte: elaboração própria

CONCLUSÃO

Conforme dito anteriormente, o interesse deste trabalho restringe-se a sugerir e contribuir para a elaboração de uma proposta de modelo de competências para incubadoras de empresas de base tecnológica. Em virtude de os estudos, que estão sendo desenvolvidos na área pelos autores, encontrarem-se ainda nos estágios iniciais, este trabalho tem a pretensão de servir como uma apresentação do tema e uma provocação acadêmica, no sentido de despertar o interesse de outros estudiosos para o assunto. Reconhece-se, assim, que o modelo anteriormente descrito e abaixo esquematizado merece ser incrementado e aperfeiçoado em inúmeros aspectos.

Retomando o que nos informa Demo (2000), uma contribuição teórica não exige e, principalmente, não implica uma intervenção imediata na realidade, mas nem por isso deixa de ser importante, pois é através dela que são criadas condições para futuras investigações empíricas. No entanto, é possível que para algum administrador de incubadora de empresas de base tecnológica, que ainda não tenha atentado para a questão, este trabalho, apesar de inicial, possa contribuir, se não pela aplicação imediata, pelo menos em termos de despertar a atenção para mais uma importante ferramenta de gestão.

A figura a seguir sintetiza o modelo aqui sugerido:

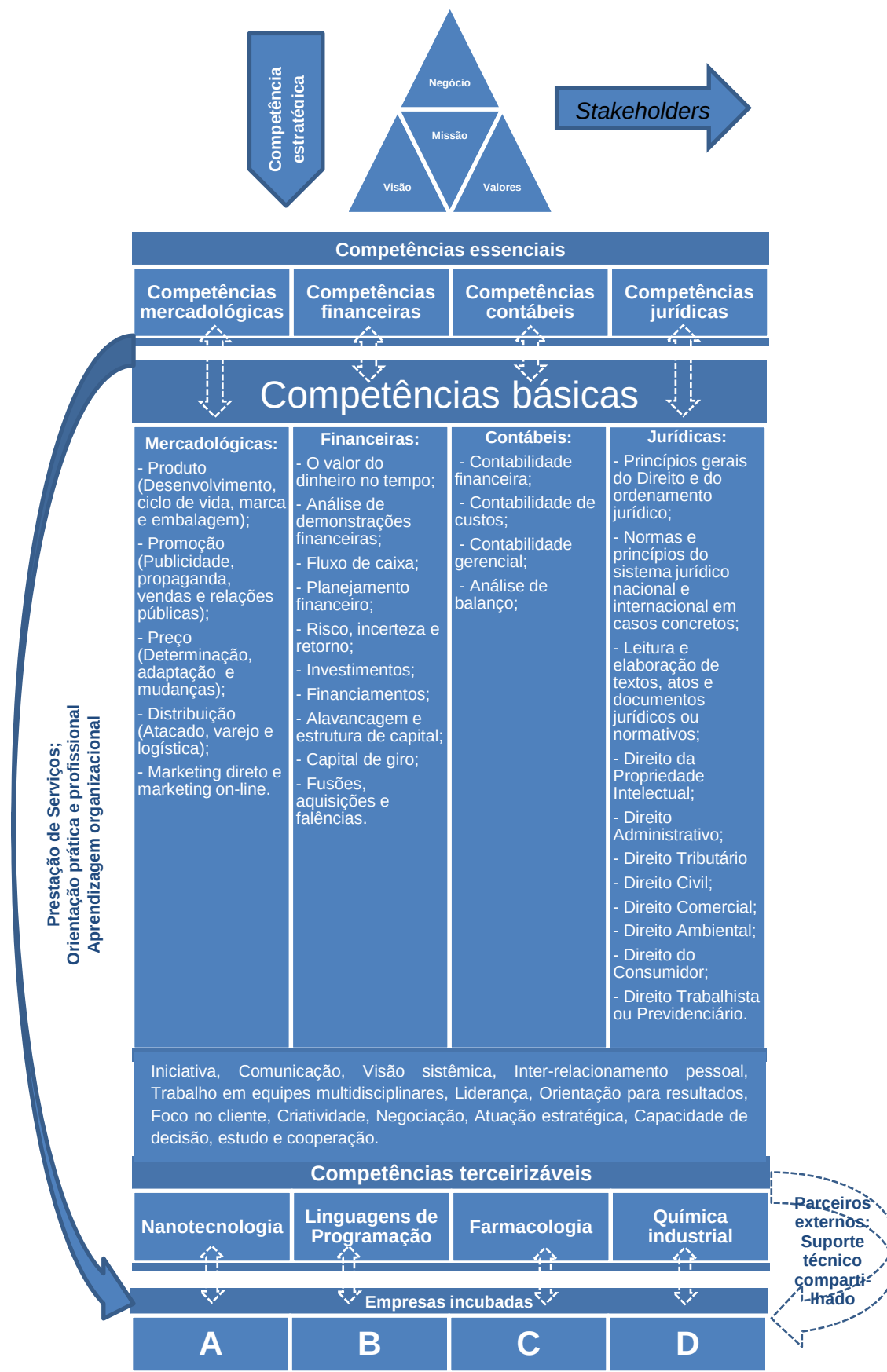


Figura 5: Representação esquemática do modelo

Fonte: elaboração própria

ABSTRACT: Business incubators are entrepreneurship that aim to provide an effective way for the incubated companies survive in actual dynamic and turbulent business environment. In this sense many studies have been developed on the subject. In turn, the notion of organizational competence while concept, application or impacts on organizations, has also been the subject of numerous studies. This study aims to contribute to the setting of a competency model for incubators of technology-based companies, given the apparent lack of an exclusive work in this direction. The conclusion shows the initial configuration of an organizational competence model for incubators of technology-based companies. Despite a theoretical contribution does not necessarily imply an immediate intervention in reality, it is expected that this will serve as a basis for new contributions to the subject.

Keywords: Business incubators. Organizational competence. Competency model.

Referências:

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **Incubadoras e parques** [Online]

Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>. Acesso em 01 de outubro de 2013.

ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BARBOSA, Allan C. Q.; CINTRA, Leandro P. Inovação, competências e desempenho organizacional: articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal**, v.4, n.1, p. 31-60, jan/jun. 2012.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 6, p. 12-17, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S., FLEURY, M. T.; RUAS, R. (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GARCIA, Q. R.; TERRA, B. A importância das incubadoras na criação e desenvolvimento de empresas inovadoras de base tecnológica: um estudo de caso do instituto Gênesis da PUC-Rio e da empresa Minds at work. **Polêmica Revista Eletrônica**, v. 10, n. 2, p. 223–245, 2011.

GIDDINGS, Steven. Marketing para incubadoras dinâmicas. In: FARIA, Regina F.F. (org.). **Marketing para incubadoras: o que de bom está acontecendo**. Brasília: ANPROTEC: SEBRAE, 2006.

GITAHY, Y. O que é uma startup? **Exame.com.** , 2010, [Online], Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>. Acesso em 15 de setembro de 2013.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GOUVEIA, Nelson. **Contabilidade básica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1984.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HERZOG, L. T. Aproximación a la ventaja competitiva com base en los recursos. **Boletín de estudios económicos**, v. 56, n. 172, 2001.

KAMOCHE, K. N. **Understanding human resource management**. 1ª ed. Buckingham: Open University, 2001.

LEMOES, L. M. Desenvolvimento de Spin-offs Acadêmicos: estudo a partir do caso da Unicamp. **SBU - Biblioteca Digital da Unicamp**. [Online] , 2009, Disponível em: <http://cutter.unicamp.br/document/?code=000433187>. Acesso em 15 de setembro de 2013.

LOPES, D. P.; BARBOSA, A. C. Inovação: conceitos, metodologias e aplicabilidade: articulando um construto à formulação de políticas públicas - uma reflexão sobre a Lei de Inovação de Minas Gerais. In: **Seminário sobre a Economia Mineira**, Anais.... Diamantina, CEDEPLAR, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MEDEIROS, José Adelino; ATAS, Lucília.. Incubadoras de empresas: balanço da experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. v. 30, n. 1, p. 19-31. São Paulo: jan./mar. 1995.

MEEDER, R. A. Forging the incubator: how to design and implement a feasibility study for business incubation program. **National Business Incubation Association**. [Online] 1993. Disponível em: http://www.sturgismi.gov/pdfs/Forging_the_Incubator.pdf. Acesso em 08 de setembro de 2013.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT). **Manual para implantação de**

incubadoras de empresas. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, July 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOMSUK, N.; WONGLIMPIYARAT, J.; LAOSIRIHONGTHONG, T. Technology business incubators and industrial development: resource-based view. **Industrial Management & Data**, v.112, n. 2, p. 245-267, 2012.

SPARROW, P. Organizational competencies: a valid approach for the future? **International Journal of Selection and Assessment**, Miami, v. 3, n. 3, p. 168-177, 1995.

STAINSACK, C. **Estruturação, organização e gestão de incubadoras tecnológicas**, Curitiba: CEFET-PR, 2003.

TIGRE, P. **Gestão da inovação.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERSIONI, Â. F.; GUIMARÃES, L. O. **Aprendendo a Estruturar um Novo Negócio** - O papel das incubadoras na constituição das pequenas empresas de base tecnológica. In: XXVII Enanpad, 2003, Atibaia. XXVII Enanpad, 2003.

Texto científico recebido em: 04/09/2014

Processo de Avaliação por Pares: (*Blind Review* - Análise do Texto Anônimo)

Publicado na Revista Vozes dos Vales - www.ufvjm.edu.br/vozes em: 31/10/2014

Revista Científica Vozes dos Vales - UFVJM - Minas Gerais - Brasil

www.ufvjm.edu.br/vozes

www.facebook.com/revistavozesdosvales

UFVJM: 120.2.095-2011 - QUALIS/CAPES - LATINDEX: 22524 - ISSN: 2238-6424

Periódico Científico Eletrônico divulgado nos programas brasileiros *Stricto Sensu*

(Mestrados e Doutorados) e em universidades de 38 países,

em diversas áreas do conhecimento.