



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
CONTROLADORIA**

**HENRIQUE PEREIRA DA SILVA**

**ENTRE VIDAS E NEGÓCIOS: UM ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS DE MÉDICOS EMPREENDEDORES**

**FORTALEZA**

**2023**

HENRIQUE PEREIRA DA SILVA

ENTRE VIDAS E NEGÓCIOS: UM ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS DE MÉDICOS EMPREENDEDORES

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.  
Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S58e

Silva, Henrique Pereira da.

Entre vidas e negócios: um estudo das competências empreendedoras de médicos empreendedores / Henrique Pereira da Silva. – 2023.

124 f.: il. color.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

1. Competências. 2. Competências empreendedoras. 3. Empreendedorismo. 4. Médicos. 5. Saúde.

CDD 658

---

HENRIQUE PEREIRA DA SILVA

ENTRE VIDAS E NEGÓCIOS: UM ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS DE MÉDICOS EMPREENDEDORES

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em: 29/06/2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos

Instituto Superior Miguel Torga (ISMT)

À minha mãe e ao meu avô (*in memoriam*).  
Toda conquista minha é fruto de uma  
contribuição de vocês.

## AGRADECIMENTOS

Aos Deuses, ao universo e tudo aquilo que não temos o poder de controlar, que nos dão forças para encararmos os desafios cotidianos da vida, muitos dos quais são frutos da nossa própria mente e ignorância existencial.

À minha mãe, Lindalva (*in memoriam*) que quando partiu tinha quase a mesma idade que eu no momento em que redijo esses agradecimentos, e que, de alguma forma, sempre esteve presente em minha vida.

Ao meu avô, seu Zézé (*in memoriam*), pela criação e os exemplos de caráter, honestidade e respeito.

À minha avó, dona Maria, que mesmo sem saber, me inspira e ensina as grandes virtudes humanas cotidianamente.

Ao Yhago, pelo companheirismo e amizade de anos e vidas.

Ao Yoga, pela serenidade, transformação pessoal e bênçãos sagradas.

Aos meus queridos amigos, poucos, porém verdadeiros.

Ao meu orientador, professor Augusto Cabral, pelos grandes ensinamentos transmitidos ao longo do mestrado, e, principalmente, pela sua paciência. Muito obrigado, professor!

À professora Sandra Santos, membro da banca e melhor professora de metodologia da pesquisa que alguém poderia ter.

À professora Fátima Matos, membro ilustre da banca, que mesmo de longe, contribuiu imensamente para este trabalho com suas valiosíssimas análises.

À professora Tereza Cristina Lima, cuja inspiração de tema resultou no título desta dissertação. Obrigado por ensinar, sobretudo, competências humanas.

Às minhas colegas de turma Monique (melhor duplinha), Cindy e Dhieci, por todos os bons momentos (e não tão bons assim, rs) que compartilhamos ao longo dessa jornada.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela concessão da bolsa de estudos em um dos momentos mais difíceis das nossas vidas nos últimos tempos.

Aos médicos empreendedores participantes da pesquisa que, mesmo com o tempo corrido e a agenda cheia, se dispuseram a contribuir com este estudo. Muito obrigado!

Emoções são como ondas. Você é oceano.  
(Autor desconhecido).

## RESUMO

Tomando por foco o contexto da saúde, este estudo tem o objetivo de investigar as relações entre as etapas do processo empreendedor dos médicos e as suas competências empreendedoras. Foram identificadas as etapas do processo empreendedor com base em Baron e Shane (2007) e as competências empreendedoras de acordo com o modelo teórico de Cooley (1990). Este estudo se justifica pela relevância que a área médica tem na sociedade, aliada ao papel da indústria da saúde e ao desenvolvimento do empreendedorismo de médicos, bem como pela lacuna teórica e empírica de estudos que aliem o empreendedorismo com a área médica. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 9 médicos empreendedores, seguindo uma abordagem qualitativa e descritiva, tendo a análise de conteúdo para tratamento dos dados e o ATLAS.ti 23 para a codificação. Os resultados indicam que alguns médicos seguiram as etapas sequencialmente, desde a ideia até a consolidação de um negócio de sucesso, como no caso dos empreendedores que possuem o negócio a mais tempo. No entanto, outros não seguiram rigidamente as etapas, especialmente aqueles que herdaram o negócio por influência familiar. Quanto às competências empreendedoras, foram destacadas várias competências relevantes nos grupos de realização (exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento), planejamento (busca de informações) e poder (persuasão e rede de contatos). Foi observada uma coexistência significativa entre as etapas do processo empreendedor dos médicos e suas competências empreendedoras. Competências como persistência, independência e autoconfiança e persuasão e rede de contatos foram consideradas fundamentais para o sucesso empreendedor dos médicos, principalmente nas etapas iniciais e finais do processo. Além disso, as competências digitais emergiram como uma categoria empírica importante, com as redes sociais sendo identificadas como ferramentas poderosas para divulgação, empreendedorismo e captação de clientes. As contribuições centrais deste estudo consistem no aprofundamento das etapas do processo empreendedor e as competências empreendedoras dos médicos, somada a relevância que elas têm em seu contexto empreendedor, além do avanço no preenchimento da lacuna teórica e empírica sobre os estudos desta área e o surgimento de uma categoria que emergiu dos resultados da pesquisa.

**Palavras-chave:** Competências. Competências Empreendedoras. Empreendedorismo. Médicos. Saúde.

## ABSTRACT

Focusing on the healthcare context, this study aims to investigate the relationship between the stages of physicians' entrepreneurial process and their entrepreneurial competencies. The entrepreneurial process stages were identified based on Baron and Shane (2007), and the entrepreneurial competencies were determined according to Cooley's theoretical model (1990). This study is justified by the relevance of the medical field in society, coupled with the role of the healthcare industry and the development of physician entrepreneurship in clinics, medical centers, startups, and other healthcare-related businesses, as well as the theoretical and empirical gap in studies linking entrepreneurship to the medical field. A qualitative and descriptive research approach was employed, involving semi-structured interviews with nine physician entrepreneurs. Content analysis was used for data treatment, and the ATLAS.ti 23 software assisted in data coding. The results indicate that some physicians followed the stages sequentially, from idea generation to successful business consolidation, particularly those who have been in business for a longer time. However, others did not strictly adhere to the stages, especially those who inherited the business through family influence. Regarding entrepreneurial competencies, several relevant competencies were highlighted in the achievement (demand for quality and efficiency, persistence, and commitment), planning (information search), and power (persuasion and networking) groups. A significant coexistence was observed between the stages of physicians' entrepreneurial process and their entrepreneurial competencies. Competencies such as persistence, independence, self-confidence, persuasion, and networking were considered essential for physicians' entrepreneurial success, particularly in the initial and final stages of the process. Additionally, digital competencies emerged as an important empirical category, with social media platforms being identified as powerful tools for marketing, entrepreneurship, and customer acquisition. The central contributions of this study lie in deepening the understanding of physicians' entrepreneurial process stages and competencies, the relevance of these aspects in their entrepreneurial context, advancing the theoretical and empirical knowledge in this field, and the identification of an category that emerged from the research findings.

**Keywords:** Competencies. Entrepreneurial Competencies. Entrepreneurship. Physicians. Health.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Definições de empreendedorismo de acordo com a literatura .....	19
Figura 2 -	Etapas do processo empreendedor .....	24
Figura 3 -	Características do empreendedor em saúde .....	35
Figura 4 -	Desenho metodológico do processo de coleta e filtragem dos artigos na Scopus .....	37
Figura 5 -	Redes de coautoria e autores isolados .....	39
Figura 6 -	Redes e grupos de palavras-chave .....	41
Figura 7 -	Bola de neve dos sujeitos da pesquisa .....	49
Figura 8 -	Desenho geral da pesquisa .....	53
Figura 9 -	Desenho dos objetivos e base teórica e metodológica do estudo .....	54
Figura 10 -	Rede semântica das etapas do processo empreendedor .....	58
Figura 11 -	Rede semântica da etapa de ideia para um novo produto ou serviço .....	59
Figura 12 -	Rede semântica da etapa de decisão inicial de prosseguir .....	64
Figura 13 -	Rede semântica da etapa de reunião dos recursos necessários .....	68
Figura 14 -	Rede semântica da etapa de lançamento do empreendimento .....	69
Figura 15 -	Rede semântica da etapa de construção de um negócio de sucesso .....	72
Figura 16 -	Rede semântica da etapa de colheita de recompensas .....	75
Figura 17 -	Rede semântica das competências empreendedoras e seus respectivos conjuntos .....	77
Figura 18 -	Rede semântica do grupo de realização .....	78
Figura 19 -	Rede semântica do grupo de planejamento .....	89
Figura 20 -	Rede semântica do grupo de poder .....	97
Figura 21 -	Categorias empíricas das competências empreendedoras .....	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Artigos com citações recebidas .....	37
Tabela 2 -	Periódicos com mais artigos publicados .....	38
Tabela 3 -	Quantidade de autores por artigo .....	39
Tabela 4 -	Perfil dos participantes da pesquisa .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	As diferentes abordagens do empreendedorismo .....	21
Quadro 2 -	Características das escolas de pensamento do empreendedorismo .....	22
Quadro 3 -	Conceito de competência .....	27
Quadro 4 -	Competências empreendedoras abordadas por diversos autores em diferentes períodos .....	29
Quadro 5 -	Competências empreendedoras de Cooley (1990) .....	30
Quadro 6 -	Modelos de competências empreendedoras .....	33
Quadro 7 -	Maiores grupos de coautoria e seus temas de pesquisa .....	40
Quadro 8 -	Classificação dos artigos da pesquisa conforme autores, objetivos, aspectos metodológicos e resultados/conclusão .....	42
Quadro 9 -	Categorias de análise conforme os modelos teóricos da pesquisa .....	51
Quadro 10 -	Formação acadêmica e educação empreendedora dos entrevistados .....	56

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Empreendedorismo .....	18
2.2	Competências empreendedoras .....	27
2.2.1	<i>Competências empreendedoras na área médica</i> .....	34
2.3	Estado da arte da produção científica sobre competências empreendedoras na área médica .....	36
3	METODOLOGIA .....	47
3.1	Tipologia da pesquisa .....	47
3.2	Sujeitos e lócus da pesquisa .....	47
3.3	Coleta de dados .....	50
3.4	Análise dos dados .....	50
3.5	Desenho da pesquisa .....	52
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	55
4.1	Perfil dos entrevistados .....	55
4.2	Etapas do processo empreendedor .....	58
4.3	Competências empreendedoras .....	77
4.3.1	<i>Conjunto de realização</i> .....	78
4.3.2	<i>Conjunto de planejamento</i> .....	88
4.3.3	<i>Conjunto de poder</i> .....	96
4.3.4	<i>Categorias empíricas</i> .....	103
5	CONCLUSÃO .....	107
	REFERÊNCIAS .....	111
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA .....	122
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	124

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem se constituído como um fenômeno que vem sendo bastante explorado ao longo das últimas décadas, na medida em que assume um papel de suma importância dentro do contexto econômico das sociedades contemporâneas. Apesar de estar em constante emergência, os estudos que permeiam a temática do empreendedorismo foram formalizados há menos de um século, ainda que a atuação empreendedora do homem seja tão antiga quanto a sua própria existência (RUIZ, 2019).

O empreendedorismo, como diversos outros campos de estudo, vem se transformando cada vez mais e se adaptando às demandas da contemporaneidade. O conceito e as perspectivas empíricas do empreendedorismo deixaram de se constituir apenas a partir do prisma econômico-financeiro. O empreendedor deixou de ser visto apenas como o indivíduo que lida com o desenvolvimento econômico e passou a se estender por diversos campos de atuação, englobando até mesmo o âmbito profissional e gerencial das carreiras (CAMARGO; VEIGA NETO, 2014), inclusive no campo da saúde, foco de investigação desta pesquisa.

Mais do que um elemento que impulsiona o desenvolvimento econômico de forma macrosocial, o empreendedorismo passou a contemplar um conjunto de novas denominações que se estendem por diversos contextos de atuação, como por exemplo no âmbito interno das organizações, que podem ser refletidas a partir de características de comportamento, denominadas competências empreendedoras (OLIVEIRA; GONÇALVES, 2018). No âmbito da literatura empreendedora, as competências se constituem a partir de elementos multidimensionais que integram o comportamento humano (MITCHELMORE; ROWLEY, 2013) que são representadas por um conjunto de comportamentos, habilidades e atitudes (ANTONELLO, 2005).

Os comportamentos, habilidades e atitudes são observáveis e mensuráveis, na medida em que refletem os estilos cognitivos dos indivíduos. No contexto empreendedor, as competências assumem a captura dos aspectos-chave para o exercício da prática empreendedora. Alguns modelos teóricos de competências e diversas taxonomias foram propostas por pesquisadores ao longo das últimas décadas, apresentando estruturas categorizadas de competências relacionadas ao empreendedorismo (GIANESINI et al., 2018).

As competências empreendedoras estão relacionadas ao desempenho de uma determinada tarefa. Isso significa que elas podem ser desenvolvidas ou aprimoradas, pois contemplam a utilização de características de comportamento para o desempenho de funções

específicas. Essas funções podem assumir o caráter de competências profissionais, que se voltam para a implementação de atitudes e iniciativas práticas viabilizadas no contexto profissional (MORAIS, 2013). Por estarem relacionadas às atividades desempenhadas pelas pessoas, as competências empreendedoras podem ser observadas em qualquer campo de atuação profissional, como por exemplo na área médica (LACERDA, 2018).

No Brasil, são escassos os estudos que relacionam a educação empreendedora com o exercício da medicina enquanto profissão. Uma das primeiras iniciativas que contemplou a junção dessas duas perspectivas foi a criação da Empresa Júnior do curso de Medicina em 2003 pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (TERRIM; MELO; JÁCOMO, 2015).

Em relação à influência para uma formação empreendedora do médico brasileiro, Azzam (2018) destaca a existência de uma carência que se notabiliza na formação acadêmica, tendo em vista que a educação empreendedora é negligenciada no âmbito das instituições de ensino superior, pois são poucas as iniciativas de educação empreendedora voltadas para o campo da saúde, incluindo a área médica (TEIXEIRA JÚNIOR, 2016).

Em muitas Instituições de Ensino Superior, os cursos de medicina não oferecem uma formação acadêmica que direcione o estudante para o mercado empreendedor, pois na medida em que priorizam uma formação acadêmica pautada em áreas e subáreas específicas da medicina como, por exemplo, anatomia, histologia, patologia, genética, entre outras, acabam, inevitavelmente, não contemplando áreas interdisciplinares que poderiam auxiliar no direcionamento para o empreendedorismo, como disciplinas que perpassam por áreas como a financeira, marketing, gestão, inovação, empreendedorismo, entre outras temáticas vinculantes (CORIOLANO, 2020; PEREIRA, 2021).

Ou seja, os estudantes são direcionados para o exercício de uma atuação profissional técnica e prática, e acabam despertando pouca ou nenhuma consciência empreendedora, e muito menos uma aptidão para o empreendedorismo, e, em grande medida, isso é reflexo da negligência e do não aprofundamento da educação empreendedora no sistema de ensino (LI, 2017; LONG et al., 2021).

Além disso, o empreendedorismo na área médica, que é amparado pela grande indústria da saúde, apresenta fortes tendências de desenvolvimento, na medida em que serviços personalizados aumentam de forma significativa, o que contribui diretamente para a ascensão do espírito empreendedor e o desenvolvimento de novas oportunidades empreendedoras nesta área (OZDEMIR; DABIC; DAIM, 2019).

Com a crise de sustentabilidade do setor de saúde mundial imposta pela pandemia da Covid-19, surge a necessidade de criação de novos produtos, serviços e processos em respostas a essa crise, principalmente dos profissionais da área da saúde que lidam cotidianamente com as demandas de enfrentamento do vírus (RÖLTGEN et al., 2020; VILLELA, 2021).

Em decorrência da pandemia da Covid-19, a área da saúde passou por profundas transformações que impactaram os sistemas público e privado, como por exemplo, a incorporação da telemedicina e da telessaúde como forma de proporcionar um atendimento clínico aos pacientes, considerando as medidas impositivas de distanciamento social vigentes no período pandêmico (SOUZA; ABAGARO, 2021).

Considerando os pontos supracitados, o presente trabalho se justifica a partir da importância que a área médica tem na sociedade, aliada ao papel da indústria da saúde e ao desenvolvimento do empreendedorismo de médicos que atuam em clínicas e consultórios particulares. Este estudo também se justifica pela busca por preencher a lacuna teórica e empírica existente no campo de conhecimento das competências empreendedoras e a ausência de estudos que aliem o empreendedorismo com a área médica, após constatação dessa lacuna na base de periódicos científicos da *Scopus*, que por sua vez é apresentada no referencial teórico deste estudo.

Este estudo explorou as etapas do processo empreendedor e as competências empreendedoras de médicos que possuem a sua própria empresa e/ou negócio na área da saúde, como por exemplo consultórios, clínicas médicas, centros médicos, policlínicas, *startups*, franquias, clínicas populares, aplicativos ou equipamentos médicos (LEITE, 2022).

Para isso, foi utilizado o modelo das etapas do processo empreendedor elencadas por Baron e Shane (2007), que são formadas por seis fases: i) idéia para novo produto ou serviço e/ou reconhecimento de oportunidades; ii) decisão inicial de prosseguir; iii) reunião dos recursos necessários (informações, financeiros, humanos); iv) lançamento real do novo empreendimento; v) construção de um negócio de sucesso; vi) colheita das recompensas (saída dos fundadores).

Além das etapas do processo empreendedor, este estudo utilizou o modelo teórico das competências empreendedoras de Cooley (1990) que é constituído por três conjuntos (realização, planejamento e poder) que integram um total de dez competências empreendedoras: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

Considerando os pontos supramencionados, este trabalho levantou a seguinte questão de pesquisa: Como se relacionam as etapas do processo empreendedor dos médicos com as suas competências empreendedoras? Com isso, o trabalho tem o objetivo de investigar as relações entre as etapas do processo empreendedor dos médicos com as suas competências empreendedoras. Para o alcance do objetivo geral, estruturou-se os seguintes objetivos específicos: i) Analisar as etapas do processo empreendedor dos médicos; ii) Analisar as competências empreendedoras dos médicos.

Quanto aos aspectos metodológicos deste estudo, destaca-se a realização de uma pesquisa de campo de natureza qualitativa e caráter descritivo, com entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas junto a 9 médicos empreendedores. A análise de conteúdo foi utilizada como forma de tratamento dos dados e o *software* ATLAS.ti 23 auxiliou na codificação dos dados extraídos das entrevistas.

Com esta seção introdutória, este estudo está estruturado em cinco grandes seções. A segunda seção aborda a fundamentação teórica, que discorre acerca dos conceitos iniciais de empreendedorismo e das competências empreendedoras, assim como um direcionamento dessas temáticas para a área médica, seguido de uma abordagem do estado da arte da produção científica internacional sobre o tema. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, resultados e discussões, e por fim são explanadas as conclusões deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasa esta dissertação está estruturado em dois grandes eixos. O primeiro aborda os conceitos introdutórios acerca do empreendedorismo. O segundo discorre sobre as competências empreendedoras, seguido de uma abordagem dessas competências na área médica, e por fim uma subseção com uma síntese do estado da arte da produção científica internacional.

### 2.1 Empreendedorismo

Etimologicamente, a expressão empreendedorismo é um verbo derivado do francês *entreprendre* que significa fazer algo (DRUCKER, 2016). Apesar de tal terminologia remeter há mais de oitocentos anos, ela foi introduzida à língua inglesa no século XIX, no contexto em que as inovações dessa época eram fortemente influenciadas pelo empreendedorismo, que passou a se conceber como ponto de contribuição central para o desenvolvimento econômico e o progresso do capitalismo de forma constante. Desde então, o empreendedorismo passou a ser considerado como uma forma de desenvolvimento econômico que é condicionado pelo surgimento de novos negócios (THIMÓTEO; FONTANA, 2020).

Nas concepções iniciais do conceito de empreendedorismo está a proposição de novos negócios e atividades cujo foco é a criação de subsídios para a obtenção de lucro. De um modo geral, o empreendedorismo sempre foi associado a criação de novos negócios, mas tal fenômeno se transformou de forma bastante significativa ao longo do tempo e passou a contemplar múltiplas perspectivas de análise e abrangência, que podem ou não estar relacionadas a criação de novos negócios, com ou sem escopo lucrativo (FERREIRA, 2015).

A literatura fornece diversas definições conceituais que auxiliam na compreensão do empreendedorismo, e a partir delas é possível perceber a amplitude desse fenômeno que se transpõe há séculos, conforme se verifica na Figura 1.

Figura 1 - Definições de empreendedorismo de acordo com a literatura.



Fonte: Adaptado de Ruiz (2019).

Schumpeter foi o grande precursor dos estudos relacionados ao empreendedorismo e se concebeu como o grande autor seminal que estabeleceu a figura do empreendedor como um elemento central do pensamento econômico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Nas concepções iniciais, o empreendedor, enquanto principal propositor desse fenômeno, era visto como o agente transformador da realidade em que estava inserido, pois ele era o indivíduo capaz de possibilitar inovações no contexto social, através do rompimento de paradigmas e da ordem econômica existente. Nesse sentido, a capacidade que o empreendedor tinha de se envolver em negócios consistia também na possibilidade de se arriscar em busca de algo que poderia ou não lograr êxito.

Nesse contexto, Schumpeter introduziu o que ele denominou de destruição criativa, que segundo Moraes (2021), consiste na força motriz do capitalismo, e se concebe como um

processo básico para compreender a dinâmica deste sistema, pois “É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas” (SCHUMPETER, 1984, p. 113). Na perspectiva da teoria da destruição criativa, o empreendedor desempenha uma função importante para a estruturação econômica, pois ele é o responsável por destruir algo antigo em prol da criação de algo novo.

McClelland (1961, p. 259) define o empreendedor como sendo “aquele que tem o desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que já tenha feito anteriormente”. Em sua teoria das necessidades, McClelland (1973) afirma que a motivação se constitui a partir de três necessidades imperantes, que são elas: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder. Segundo o autor, a identificação de um sujeito empreendedor provém da teoria das necessidades, sobretudo da necessidade de realização, que o estimula a assumir determinados riscos em prol de algum objetivo, fazendo desta a principal característica que diferencia os empreendedores dos demais indivíduos.

Mintzberg (2004) tem o entendimento de que nos processos vinculantes ao empreendedorismo, o empreendedor desempenha um papel decisório na perspectiva gerencial do negócio. Nesse sentido, o autor compartilha o entendimento de que o empreendedor desempenha uma função bastante similar ao próprio administrador, já que existem pontos convergentes entre esses dois papéis.

Isto é, o empreendedor pode ser considerado um administrador, apesar de existir divergências entre eles e gestores de organizações tradicionais, pois o próprio empreendedor tem uma perspectiva mais visionária do que um gestor e/ou executivo (DORNELAS, 2008).

Mori et al. (1998) apresenta uma perspectiva bastante ampliada acerca das definições que embasam o conceito de empreendedorismo. Os autores ressaltam que o empreendedor pode ser visto como um sujeito capaz de trabalhar tanto individualmente quanto coletivamente, através de processos que contemplam a combinação de recursos com o caráter inovador, que pode resultar na identificação de novas possibilidades que os beneficiem diretamente.

Filion (1999) enxerga o empreendedorismo como um fenômeno de transformação capitaneado pelo empreendedor, e o define como sendo uma figura com alta capacidade visionária. Concomitante a isso, o autor delinea a figura do empreendedor como “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios” (FILION, 1999, p. 19).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) apresentam definições abrangentes acerca do fenômeno do empreendedorismo como sendo um processo que se constitui a partir da criação

e geração de valor, que podem se materializar em produtos e/ou serviços. Os autores acreditam que a inovação é algo indispensável para o empreendedorismo, e que tal procedimento deve, necessariamente, conter riscos (financeiros, psicológicos e/ou sociais), pois acredita-se que esses elementos são fundamentais para promover recompensas e satisfações ao empreendedor, tanto de cunho financeiro quanto de realização pessoal.

Obschonka, Fritsch e Stuetzer (2021) afirmam que o empreendedorismo contemporâneo é pautado pela interdisciplinaridade, contemplada especificamente por quatro disciplinas que integram os seus eixos centrais, que são elas: economia, gestão, sociologia e geografia. Nessa perspectiva de análise, os autores compreendem que a abordagem tríplice economia-gestão-sociologia lida particularmente com as dinâmicas dos negócios que considera os diferentes tipos de empresas e seus efeitos. Já na perspectiva geográfica, os autores possuem o entendimento de que o empreendedorismo é fortemente influenciado por aspectos regionais que possuem o poder de impulsionar diversos tipos de atividades econômicas que podem resultar na criação de negócios.

A amplitude do arcabouço teórico do empreendedorismo permite a compreensão de que não existe uma forma específica de definir e compreender esse fenômeno, justamente por ser um campo bastante fértil e multifacetado. Para isso, existem diferentes abordagens (Quadro 1) que se desenvolveram com o objetivo de compreender a perspectiva empreendedora como um fenômeno social.

Quadro 1 - As diferentes abordagens do empreendedorismo.

<b>ABORDAGEM/ ÁREA</b>	<b>O EMPREENDEDOR</b>	<b>A EMPRESA OU ORGANIZAÇÃO</b>	<b>O AMBIENTE OU MEIO TERRITORIAL</b>
<b>Antropológica e psicológica ou behaviorista</b>	Suas características (origens, cultura, educação, formação).	Pessoal e centralizada (dependência do empreendedor no início).	Pessoal ou não considerado.
<b>Sociológica</b>	Um criador de Organização.	Associada a outras e à sociedade, ela é mais importante que o próprio empreendedor.	A organização é parte do tecido industrial e do desenvolvimento da região: gera empregos e produtos.
<b>Geográfica ou de economia regional</b>	Um dos principais atores, mas não o único.	Elementos de diversificação ou não.	Fortes laços com o meio e vice-versa.
<b>Econômica</b>	Simple agente econômico.	Parte da estrutura setorial e resposta às necessidades do mercado.	O dinamismo da empresa parte da conjuntura e outros ciclos econômicos de médio e longo prazo.

Fonte: Adaptado de Julien (2010).

As diferentes abordagens (antropológica/psicológica/*behaviorista*, sociológica, geográfica/regional e econômica) acerca da evolução do empreendedorismo e os diversos períodos que caracterizaram o pensamento empreendedor são indispensáveis para uma compreensão das discussões desse fenômeno social. Importante considerar “(...) outras variáveis ligadas a definição do termo como campo de pesquisa e sua conceituação tornam-se elementos essenciais para a continuidade das discussões sobre o tema” (VERGA; SILVA, 2014, p. 5).

Ao longo dos últimos anos, o fenômeno do empreendedorismo vem se consolidando como um campo bastante fértil na produção de conhecimento científico. Essa consolidação se deu por alguns aprofundamentos acerca desse fenômeno, que impulsionou pesquisadores em diversas partes do mundo a desenvolverem, de forma mais investigativa, estudos e pesquisas vinculantes a essa temática (CRISTOFOLINI, 2016).

A consolidação do empreendedorismo enquanto fenômeno econômico e social se intensificou no Brasil e em diversos países do mundo, de modo que muitos estudos emergiram e contribuíram para uma categorização de acordo com as escolas de pensamento (Quadro 2) por parte dos pesquisadores, com vistas a compreender melhor o fenômeno do empreendedorismo (LOPES, 2017).

Quadro 2 - Características das escolas de pensamento do empreendedorismo.

ESCOLA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Escola Econômica	As características dos empreendedores mais citadas nessa escola são a criatividade, a inovação, a identificação de oportunidades e o desejo de conquistas, além da perspectiva da escola de que o empreendedor deve ser remunerado (lucro) pelos riscos que corre.
Escola das características comportamentais e psicológicas	As características dos empreendedores mais ressaltadas por essa escola são o foco nos valores pessoais, o perfil de pouca, mas calculada aversão aos riscos e à necessidade de conquistas.
Escola da gestão	Os atributos mais marcantes dos empreendedores segundo essa escola são a organização, o planejamento, o foco na gestão de pessoas, o gerenciamento de recursos e a definição de metas.
Escola da liderança	Os atributos mais ressaltados por essa escola com relação aos empreendedores são a motivação, o sentido de direção, a habilidade de reconhecer os talentos e a importância dada à aprendizagem.
Escola dos “grandes ícones”	As características mais preponderantes dos empreendedores segundo essa escola são a intuição, o vigor, a energia, a persistência, a autoestima e a capacidade de reconhecer e explorar oportunidades.
Escola do intraempreendedor	Os atributos mais marcantes dos empreendedores identificados por essa escola são o foco nos valores pessoais, a tomada de riscos calculados e a necessidade de conquistas no contexto organizacional.

Fonte: Ruiz (2019, p. 45).

Na escola econômica, o empreendedor é visto como um sujeito inovador, criador de algo, e não apenas possuidor. O potencial inovador e a criatividade são características bastante

abordadas nos conceitos desta escola. Já na escola das características comportamentais e psicológicas, consideram-se os estudos acerca dos aspectos relacionados à personalidade dos próprios empreendedores. Na perspectiva dessa escola, o sujeito empreendedor é o grande tomador de decisões que são comumente baseadas em suas crenças, valores e atitudes, que constituem as suas próprias características de personalidade, considerando os seus valores pessoais, capacidade de correr riscos de forma calculada e a necessidade de realização que o move em busca de seus objetivos (KERR; KERR; XU, 2017).

Na escola de gestão, o empreendedor é o indivíduo que desempenha as funções necessárias para o funcionamento do negócio, de modo a assumir os riscos e todas as implicações provenientes de suas atitudes gerenciais. Na escola de liderança, o foco se concentra nas possibilidades de maximizar as potencialidades de liderança e gestão do próprio empreendedor, considerando a capacidade que ele tem de persuadir e motivar outras pessoas a implementarem projetos que atinjam metas pré-estabelecidas e beneficiem as partes envolvidas (BRAUCKMANN-SAJKIEWICZ; PASHIARDIS, 2020).

Na escola dos grandes ícones ou escola biográfica, são realizadas abordagens vinculantes à história de vida dos grandes empreendedores, considerando que as características que fazem o empreendedor de sucesso são provenientes dos aspectos individuais, ou seja, aqueles que são natos e que jamais poderão ser desenvolvidos. Essa escola acredita que a intuição é um dos grandes pontos favoráveis do empreendedor, e que ele possui uma capacidade analítica única para identificar novas oportunidades de negócios. Acredita-se, com base na perspectiva dessa escola de pensamento, que a pessoa não se torna empreendedora, mas sim que ela já nasce com essa atribuição, e que isso pode ser considerado como uma espécie de dom (JOHNSON, 2019).

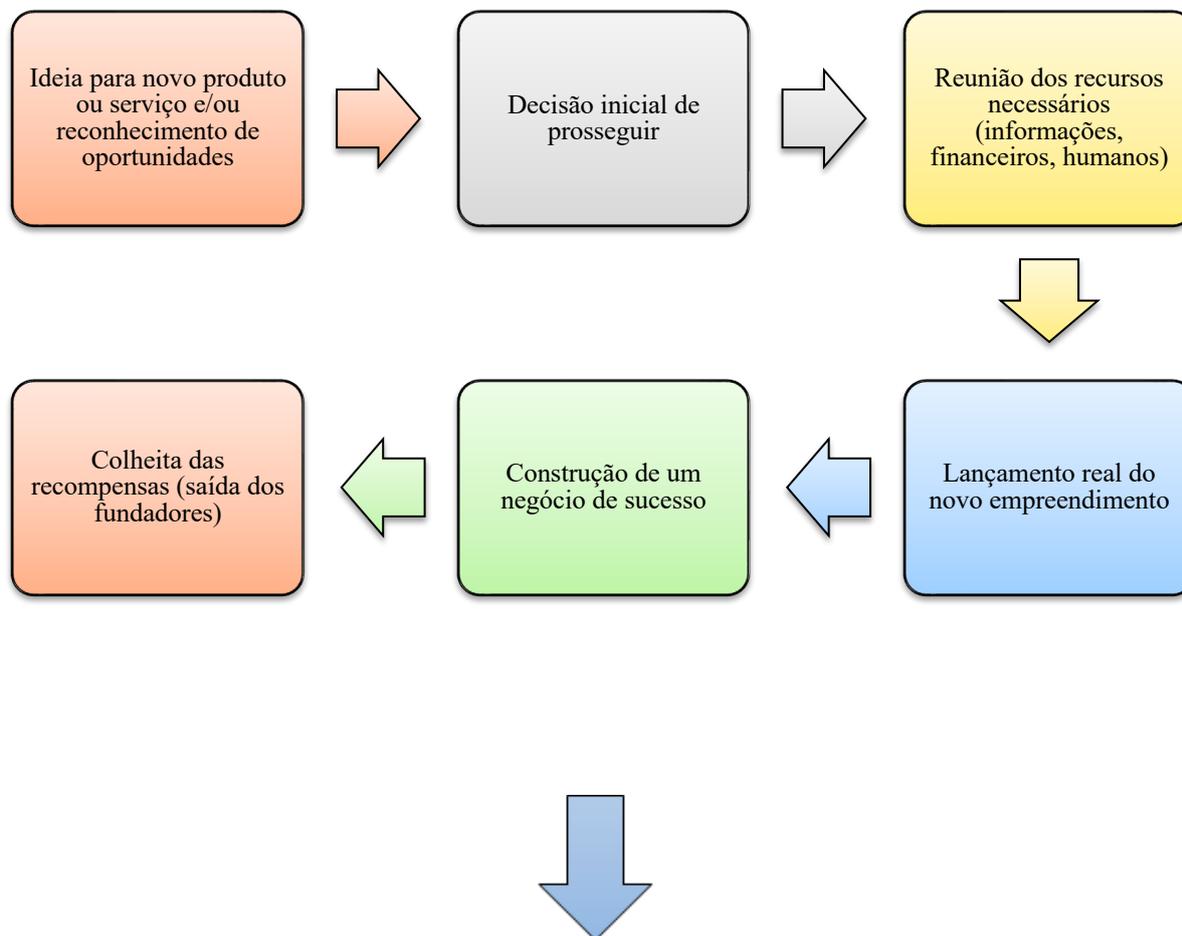
E por fim a escola do intraempreendedor (ou escola corporativa), que defende que as competências e habilidades empreendedoras são ferramentas bastante úteis no âmbito interno das organizações e que podem contribuir significativamente para o seu desenvolvimento. Essa escola surgiu a partir da necessidade de institucionalizar o empreendedorismo no âmbito organizacional, de modo a despertar nos funcionários as características, o clima e as habilidades relacionadas ao empreendedorismo (CASTRIOTTA et al., 2021).

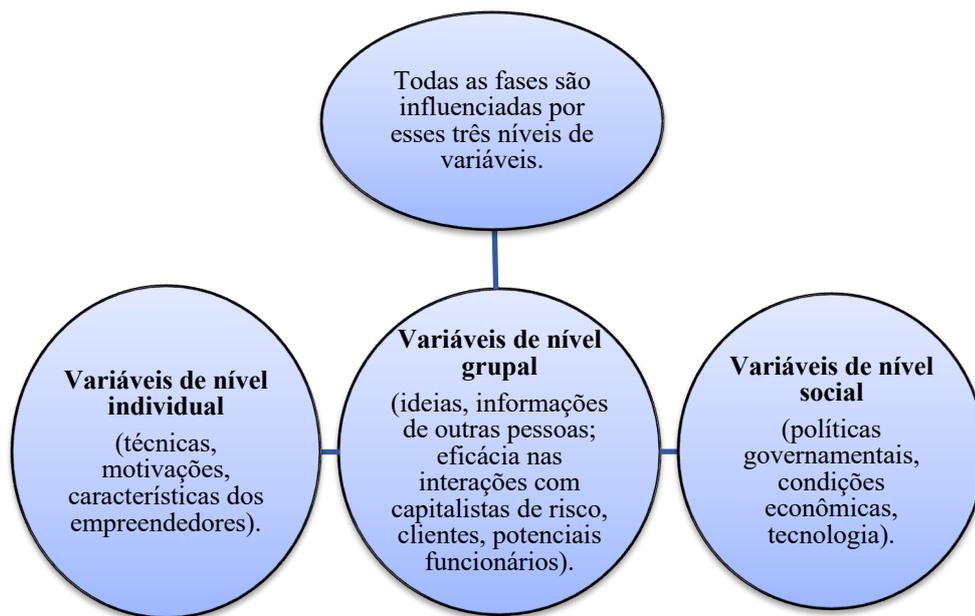
O empreendedorismo possui diversas vertentes e a mais conhecida e abrangente delas é a criação de um negócios/empresa (RAMALHO, 2021), o que naturalmente faz com que ele se conceba como um processo constituído por algumas fases importantes, que são elas: i) ideia para novo produto ou serviço e/ou reconhecimento de oportunidades; ii) decisão inicial de prosseguir; iii) reunião dos recursos necessários (informações, financeiros, humanos); iv)

lançamento real do novo empreendimento; v) construção de um negócio de sucesso; vi) colheita das recompensas (saída dos fundadores) (BARON; SHANE, 2007).

As etapas do processo empreendedor podem ser visualizadas de acordo com a Figura 2.

Figura 2 - Etapas do processo empreendedor.





Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007).

Observa-se que as etapas do processo empreendedor são constantemente influenciadas por três níveis de variáveis: as variáveis de nível individual (técnicas, motivações e características dos empreendedores); as variáveis de nível grupal (ideias, informações de terceiros, eficácia nas interações com capitalistas de risco, clientes e potenciais funcionários); e as variáveis de nível social (políticas governamentais, condições econômicas e tecnologia).

Segundo Baron e Shane (2007) a etapa inicial do processo empreendedor ocorre quando uma ou mais pessoas reconhecem uma oportunidade, que na perspectiva do negócio consiste na criação de novos produtos e/ou serviços com potenciais de geração de valor econômico. Nas duas etapas posteriores, o empreendedor toma a decisão inicial de prosseguir (tomar atitudes efetivas em relação à identificação das oportunidades) e reunir os recursos iniciais necessários, como informações básicas sobre as demandas de mercado, aspectos jurídicos, ambientais etc., e recursos humanos - sócios e funcionários, assim como recursos financeiros.

Posterior a isso, vem a etapa de lançamento do empreendimento que exige a necessária observância de questões vinculantes ao enquadramento tributário, desenvolvimento dos produtos e/ou serviços, definição das atribuições da equipe etc. A construção de um negócio de sucesso é por si só uma etapa crucial no processo empreendedor, pois a partir dela é imposto o desafio de transformar o empreendimento em algo lucrativo. E por fim, a última etapa do processo empreendedor, onde os fundadores do empreendimento implementam estratégias de saída do negócio que lhes permitam colher as recompensas pelo tempo, esforço e trabalho

dedicado ao próprio negócio, como uma forma de autorreconhecimento pelo trabalho dedicado ao empreendimento (BARON; SHANE, 2007).

De um modo geral, as definições conceituais de empreendedorismo se concentram na criação de valor, independentemente de qual seja o contexto em que esse valor esteja sendo desenvolvido, pois tal fenômeno ocorre quando as pessoas agem de forma inovadora diante de novas ideias e possibilidades, de modo a transformá-las em geração de valor para si ou para outrem (HAHN, 2020). As possibilidades de criação desse valor podem assumir um caráter multifacetado, tendo em vista o fato de que ele pode ser financeiro, cultural, social ou até mesmo pessoal (ARENAL et al., 2021).

O comportamento empreendedor, na perspectiva das competências empreendedoras, possui ampla aplicabilidade, e pode se estender por todas as esferas da vida de uma pessoa, permitindo que ela aprimore o desenvolvimento de competências individuais, aplicando-as tanto no exercício de atividades empreendedoras de cunho comercial, social ou cultural, quanto no mercado de trabalho (DIN; ANUAR; USMAN, 2016).

Nesse sentido, observa-se uma forte correlação das competências empreendedoras no âmbito do empreendedorismo, que vem se constituindo como um campo de pesquisa bastante fértil ao longo dos últimos anos (LIÑÁN; FAYOLLE, 2015).

A temática das competências empreendedoras será aprofundada no tópico a seguir.

## 2.2 Competências empreendedoras

Etimologicamente, a palavra competência deriva do latim *competere* e significa a aptidão que um indivíduo possui para desempenhar determinada tarefa (SCHREIBER, 2013). Em função de sua amplitude, o termo competência é utilizado em diversos contextos e áreas de atuação, como por exemplo no âmbito do direito, em que as competências representam a delimitação do poder de um órgão jurisdicional (GRECCO FILHO, 2005); na administração, representam as aptidões administrativas e profissionais e os aspectos econômicos (ARAÚJO, 2015); na psicologia, as competências representam os traços de personalidade do indivíduo, que o auxiliam no alcance de seus objetivos e melhorias no desempenho individual em determinadas funções (ROVAI, 2013).

O termo competências foi notabilizado na literatura acadêmica empreendedora por meio da publicação de David McClelland na *American Psychologist*, em janeiro de 1973 em um *paper* intitulado *Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”*, (Teste de competência em vez de “inteligência”) onde tal publicação suscitou debates entre psicólogos e administradores norte-americanos desde então (FLEURY; FLEURY, 2001).

Com isso, a temática das competências passou a ser inserida no contexto das discussões acadêmicas e empresariais, na medida em que se associava a diferentes níveis de compreensão, mas que no contexto organizacional, possui um viés administrativo e psicológico voltado para o nível pessoal (CONSONI, 2016).

A definição conceitual de competência relaciona-se, de um modo geral, aos aspectos comportamentais dos indivíduos, na medida em que refletem a combinação prática de conhecimentos, habilidades e atitudes, executadas em contextos que exigem a sua efetivação de forma constante e relativamente desafiadora.

O Quadro 3 apresenta os conceitos de competência a partir da perspectiva de diversos autores, transcorridas no decorrer das últimas décadas.

Quadro 3 - Conceito de competência.

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
McClelland (1973)	Característica individual que se relaciona com o desempenho superior de uma tarefa em determinada situação.
Webster (1981, p. 63)	“Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.
Le Boterf (1995)	A competência é um fator que pode ser desenvolvido individualmente pela pessoa, onde contempla fatores relacionados a sua biografia, socialização, experiência profissional ou formação educacional.
Resende (2000, p. 32)	“É a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontade etc. em resultados práticos”.

Nassif, Andreassi e Simões (2011, p. 38)	“Competência pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas”.
Sita e Sabóia (2021)	Grupo de características das pessoas que atuam em diversos contextos, e refletem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Fonte: O autor (2022).

Observa-se que as definições conceituais de competência elencadas no Quadro 3 encontram inúmeros pontos de convergência, de modo que os autores compartilham de perspectivas de análise bastante similares. É possível observar que as definições de competência se concentram bastante no comportamento individual das pessoas, principalmente em circunstâncias que exigem o desempenho de conhecimentos, habilidades e atitudes ou o aprimoramento de questões provenientes do comportamento humano de uma forma geral.

A competência se notabiliza pelo desempenho ou ação superior a uma tarefa, ou pelas exigências impostas por determinadas situações. No contexto empreendedor, a necessidade de aprimoramento das competências tornou-se algo naturalmente emergente, mediante as constantes adaptações dos sujeitos às demandas impostas pelo fenômeno do empreendedorismo, que são resultantes da interação entre o indivíduo e o ambiente, que por sua vez demanda o aprimoramento constante de comportamentos, habilidades e atitudes (PASSONI; MICHELS, 2018).

Na literatura acadêmica, muitos autores têm criado definições conceituais para as competências empreendedoras, sendo que a grande maioria das abordagens complementam a perspectiva relacionada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse sentido, as competências passam a incorporar os elementos vinculantes à ação empreendedora, e juntas integram a tríade conhecimentos-habilidades-atitudes que contribuem para o desenvolvimento efetivo do negócio, assim como na criação de valor (tangível ou intangível) para a sociedade, a partir da manifestação de aspectos que abrangem a soma do comportamento individual com o processo empreendedor (SNELL; LAU, 1994; ANTONELLO, 2005; SOUZA, 2013).

Ao longo dos anos, estudos foram desenvolvidos por diversos autores que abordaram a temática das competências empreendedoras. O quadro 4 apresenta alguns conjuntos de competências empreendedoras desenvolvidas por autores em diferentes períodos.

Quadro 4 - Competências empreendedoras abordadas por diversos autores em diferentes períodos.

<b>Autor</b>	<b>Principais competências.</b>
Mill (1848)	Tolerância ao risco.
Weber (1917)	Origem da autoridade formal.
Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982)	Inovação, iniciativa, sonho, criatividade, energia, realização pessoal, poder, mudança.
Sutton (1954)	Busca de responsabilidade.
McClelland (1961, 1971, 1973)	Necessidade de realização, poder e filiação.
Winter (1973)	Necessidade de poder.
Shapiro (1977, 1980)	Inovação, risco, iniciativa, independência.
Pinchot (1985, 1989, 2004)	Visão, execução, planejamento.
Drucker (1986, 2002)	Inovação, iniciativa.
Filion (1988, 1991, 1993, 1999, 2000)	Visão, imaginação, oportunidade, objetivos. Tenacidade, tolerância à ambiguidade e incerteza, bom uso de recursos, correr riscos moderados, direcionamento para resultados.
Cooley (1990)	Dedicação pessoal, planejamento e metas, persuasão, independência, comprometimento, iniciativa.
Spencer e Spencer (1993)	Realização, planejamento, persuasão, autoconfiança, persistência, oportunidades, riscos, qualidade, comprometimento, informações, metas.
Fleury (2001, 2002)	Ação, mobilização de recursos, entrega, engajamento, responsabilidade, visão estratégica.
Dutra (2004)	Capacidade de inovação, comunicação, liderança, resolução de problemas, direcionamento estratégico, negociação, planejamento, relacionamentos, visão sistêmica, orientação para qualidade.
Man a Lau (2002)	Busca de oportunidades, relacionamentos pessoais, avaliação de situações de risco, eficiência, persistência.
Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017)	Iniciativa e agilidade, persistência, otimismo e oportunidade de aprendizado, autoconfiança, capacidade de adaptação, paixão pelo que faz, resistência e calma diante dos problemas, pensamento estratégico, entre outras.

Fonte: Adaptado de Lenzi (2008).

Analisando o quadro 4, percebe-se que mesmo que as perspectivas de análise dos autores e as abordagens sejam distintas, ainda que em decorrência do tempo, é possível estabelecer um elo comum entre os fatores que integram o conjunto de competências, principalmente no que diz respeito àquelas identificadas de forma comum entre o estudo dos autores, que são elas: inovação, iniciativa, visão, criatividade, planejamento, poder, responsabilidade e planejamento estratégico.

A partir do momento em que as competências empreendedoras são observadas como uma característica ou um traço de personalidade dos indivíduos, elas passam a assumir um papel de avaliadoras em diferentes contextos, como por exemplo, no âmbito profissional, na medida em que elas são capazes de evidenciar os motivos que tornam um profissional mais competente no seu ambiente de trabalho, assim como no contexto de gerenciamento de um negócio. Ou seja, nos dois contextos mencionados, as competências empreendedoras são capazes de fornecer um referencial explicativo acerca da melhoria do desempenho humano mediante determinadas tarefas ou objetivos específicos (LENZI et al., 2015).

A literatura acadêmica evidencia que o processo de aprimoramento das competências empreendedoras contribui para o desenvolvimento organizacional, pois cria vantagens competitivas que desencadeiam melhorias no seu próprio desempenho. Do contrário, o não aprimoramento das competências empreendedoras pode comprometer o bom gerenciamento do empreendimento já existente, afetar a perenidade do negócio ou impossibilitar o desenvolvimento de novas empresas (ZAMPIER; TAKAHASCH, 2011).

De um modo geral, a literatura acadêmica associa o desenvolvimento das competências empreendedoras à própria atividade empreendedora. Nesse sentido, diversas pesquisas foram desenvolvidas com o intuito de compreender e identificar as competências empreendedoras que constituem o perfil dos empreendedores de sucesso, e quais seriam as competências necessárias para a obtenção de êxito no gerenciamento de negócios.

Essas pesquisas resultaram em uma série de modelos que subsidiaram o arcabouço teórico das competências empreendedoras, entre os quais destaca-se a contribuição pioneira de McClelland (1961), que concentrou grandes esforços no desenvolvimento de estudos relacionados a identificação dos aspectos comportamentais de empresários que foram desenvolvidos nos EUA na década de 1960 (HOFFARTH, 2020).

A partir da perspectiva comportamental de McClelland, surgiu a tentativa de identificar e descrever, em termos comportamentais, o perfil psicológico do empreendedor (ULBRICHT et al., 2013). Nesse sentido, o autor estipulou três tipos de necessidades do empreendedor: i) necessidade de realização; ii) necessidade de afiliação; iii) necessidade de poder;

A partir da teoria das necessidades de McClelland, Cooley (1990) identificou um conjunto de competências empreendedoras juntamente com as características de ação de cada uma delas, que podem ser verificadas conforme o Quadro 5:

Quadro 5 - Competências empreendedoras de Cooley (1990).

CONJUNTO	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
<b>REALIZAÇÃO</b>	Busca de oportunidades e iniciativa	- Faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; - Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; - Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Correr riscos calculados	- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; - Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; - Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Exigência de qualidade e eficiência	- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedam padrões de excelência;</li> <li>- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>
	Persistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Age diante de um obstáculo;</li> <li>- Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;</li> <li>- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.</li> </ul>
	Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa;</li> <li>- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;</li> <li>- Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.</li> </ul>
<b>PLANEJAMENTO</b>	Busca de informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;</li> <li>- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>- Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
	Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;</li> <li>- Define metas em longo prazo, claras e específicas;</li> <li>- Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.</li> </ul>
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;</li> <li>- Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;</li> <li>- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul>
<b>PODER</b>	Persuasão e rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;</li> <li>- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;</li> <li>- Age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>
	Independência e autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;</li> <li>- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;</li> <li>- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cooley (1990).

Observa-se a divisão das competências empreendedoras do modelo teórico de Cooley (1990) a partir dos três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder, que por sua vez integram as competências e as ações que as caracterizam. Cada uma delas reflete os comportamentos do empreendedor mediante as adversidades do seu cotidiano.

É importante salientar que o modelo teórico de Cooley foi desenvolvido com base em McClelland (1961) que inicialmente estruturou três aspectos centrais que norteiam a motivação do empreendedor: a realização pessoal, a afiliação e a necessidade de poder. Neste contexto, Cooley (1990) manteve a primeira e a última necessidade, alterando apenas a necessidade de

afiliação e a substituindo pela necessidade de planejamento. Desde então, o modelo das competências empreendedoras de Cooley vem sendo utilizado como base para a formação e capacitação de empreendedores em diversos países do mundo pelo Programa das Nações Unidas (LENZI et al., 2012).

No âmbito de estudo das competências, Filion (2000) desenvolveu contribuições teóricas significativas que permitem compreender as nuances do empreendedorismo e a figura do empreendedor de forma objetiva. O autor também desenvolveu a teoria visionária, que por sua vez auxilia o empreendedor na visualização do seu negócio, ou de suas perspectivas de futuro, sendo que esta teoria é constituída por três categorias de visão: emergente, central e complementar. Nesse contexto, o autor afirma que a visão “é definida como uma projeção: uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado” (FILION, 1993, p. 52).

Baum, Locke e Smith (2001) também desenvolveram um modelo teórico constituído por dez competências, que são elas: conhecimento, habilidade, autogerenciamento, administração, recursos humanos, habilidade na tomada de decisão, reconhecimento de oportunidades, desenvolvimento de oportunidades, liderança e organização.

Man, Lau e Chan (2002) realizaram diversos estudos empíricos no decorrer da década de 1990 que permitiram categorizar as competências empreendedoras em seis grandes áreas: competências de oportunidade, competências de relacionamento, competências conceituais, competências administrativas, competências estratégicas e competências de comprometimento. Entre as competências categorizadas pelos autores, destaca-se: busca de oportunidades de negócios, aptidão para identificar cenários favoráveis, construção de rede de contatos, capacidade de avaliar situações de risco, correr riscos calculados, eficiência, alocação de talentos e recursos, planejamento, organização, comando e planejamento estratégico.

Mitchelmore e Rowley (2010) elencam a existência de duas temáticas centrais que permeiam as competências empreendedoras e gerenciais: as competências funcionais (como marketing e finanças); as competências organizacionais (como as habilidades relacionadas à organização, liderança, motivação e habilidades pessoais).

Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017) apresentam uma abordagem contemporânea através de um modelo de competências empresariais composto por vinte e uma características de comportamento, que são elas: iniciativa e agilidade, persistência, otimismo e oportunidade de aprendizado, autoconfiança, capacidade de adaptação, paixão pelo que faz, resistência e calma diante dos problemas, pensamento estratégico e flexibilidade, praticidade e foco na solução dos problemas; aprendizagem cotidiana, envolvimento com os objetivos do dia-a-dia,

planejamento sistemático, tradicionalismo, saber ouvir, captação das necessidades, trabalho em equipe, liderança, liderança participativa, dificuldade em enfrentar problemas imprevistos, correr riscos importantes e medo de falhar. O quadro 6 categoriza os modelos de competências empreendedoras desenvolvidos pelos autores supramencionados.

Quadro 6 - Modelos de competências empreendedoras.

<b>Autores</b>	<b>Competências</b>
Cooley (1990)	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e redes de contatos, independência e autoconfiança.
Filion (2000)	Liderança, intuição, envolvimento, diferenciação, experiência em negócios, trabalho incansável, visionário, liderança, trabalho em equipe, aprendizagem a partir dos próprios padrões, desencadeador de mudanças, foco em mudanças, padrão de trabalho com imaginação e criatividade.
Baum, Locke e Smith (2001)	Conhecimento, habilidade, autogerenciamento, administração, recursos humanos, habilidade na tomada de decisão, reconhecimento de oportunidades, desenvolvimento de oportunidades, liderança e organização.
Man, Lau e Chan (2002)	Busca de oportunidades de negócios, aptidão para identificar cenários favoráveis, construção de rede de contatos, capacidade de avaliar situações de risco, correr riscos calculados, eficiência, alocação de talentos e recursos, planejamento, organização, comando, planejamento estratégico e dedicação ao negócio.
Mitchelmore e Rowley (2010)	as competências funcionais (como marketing e finanças); as competências organizacionais (como as habilidades relacionadas à organização, liderança, motivação e habilidades pessoais).
Sánchez-García e Suárez-Ortega (2017)	Iniciativa e agilidade, persistência, otimismo e oportunidade de aprendizado, autoconfiança, capacidade de adaptação, paixão pelo que faz, resistência e calma diante dos problemas, pensamento estratégico e flexibilidade, praticidade e foco na solução dos problemas; aprendizagem cotidiana, envolvimento com os objetivos do dia-a-dia, planejamento sistemático, tradicionalismo, saber ouvir, captação das necessidades, trabalho em equipe, liderança, liderança participativa, dificuldade em enfrentar problemas imprevistos, correr riscos importantes e medo de falhar.

Fonte: O autor (2022).

É fato que diversos estudos têm se desenvolvido nas últimas décadas e se aplicado sob as mais diversas perspectivas, resultando em taxonomias e modelos teóricos que abordam as características de comportamento dos indivíduos, que são comumente classificadas como conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem ser observadas nos mais diversos contextos de atuação, incluindo o profissional (SILVA, 2019).

Mesmo com a ampliação do campo de estudo das competências empreendedoras ao longo do tempo, é possível observar que as próprias competências não sofreram modificações significativas, e que existe o entendimento teórico consensual de que se o empreendedor quer obter sucesso na sua trajetória empreendedora, é necessário que ele desenvolva e aperfeiçoe as competências. O subtópico a seguir aborda a temática das competências empreendedoras na área médica.

### ***2.2.1 Competências empreendedoras na área médica***

A saúde é um dos setores mais importantes da sociedade contemporânea, pois ocupa um espaço cada vez mais visível no contexto social, seja por aspectos econômicos, sociais, políticos ou midiáticos. O setor de saúde pode ser visto a partir de uma perspectiva econômica e desenvolvimentista. Tal fato suscita a constituição de seu papel enquanto agente da economia da saúde, que consiste em um “instrumento de compreensão, e até de intervenção, no campo da saúde e sua organização” (BARROS, 2013, p. 9).

A economia da saúde é um ramo da economia que se destina a tratar de assuntos vinculantes ao desenvolvimento do setor de saúde de forma geral (RACHED, 2021) e que conseqüentemente estabelece um elo direto entre a ciência e o empreendedorismo, condicionando a coexistência desses dois elementos (NASCIMENTO, 2017).

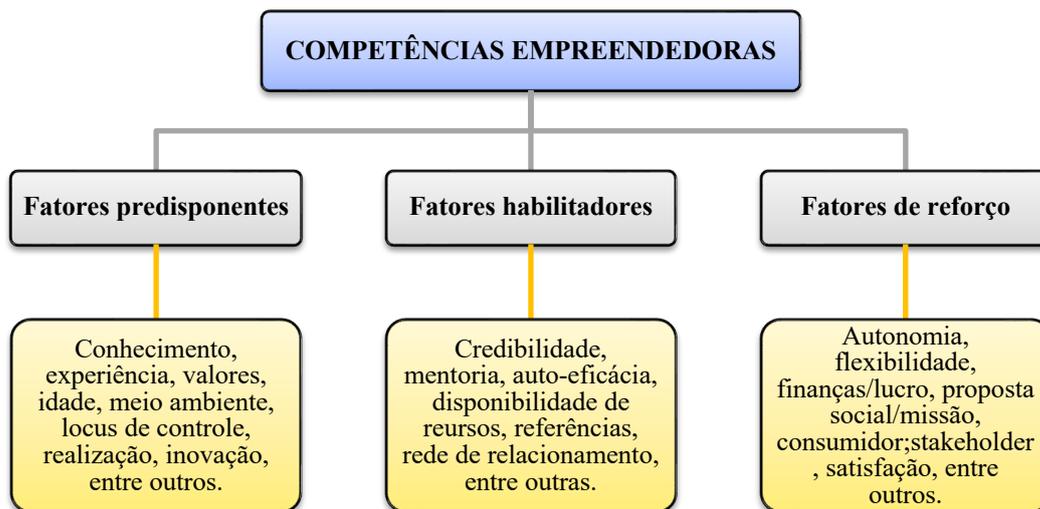
A ciclicidade da economia da saúde demanda habilidades específicas por parte do médico, o que exige constante aperfeiçoamento dos conhecimentos técnicos inerentes ao exercício da profissão. Além da aplicabilidade técnica, o exercício da medicina, assim como de qualquer outra profissão, requer um conjunto de competências que são comumente vinculadas ao empreendedorismo (TOMÉ, 2019).

Os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o bom desempenho profissional são tão importantes quanto a obtenção de conhecimento técnico-científico. O exercício profissional passa a exigir do trabalhador contemporâneo um conjunto de habilidades de comunicação, de competências para trabalhar em equipe, de liderança para gerenciar pessoas, capacidade de resiliência e de enfrentamento às adversidades inerentes ao contexto de trabalho (FROSHAUER, 2017). Nesse sentido, a educação empreendedora passa a desempenhar um papel importante, posto que pode fomentar o desenvolvimento de potenciais empreendedores capazes de explorar novas oportunidades.

No ambiente de trabalho do médico, a relação entre as características de comportamento e as tendências empreendedoras encontram uma forte relação, tendo em vista o fato de que o próprio meio intraorganizacional condiciona a competitividade, a inovação, o comprometimento, a busca constante por melhorias, entre diversas outras características de comportamento tipicamente empreendedoras.

De acordo com McCleary, Rivers e Schneller (2006), as características do empreendedor em saúde (Figura 3) podem ser categorizadas em três fatores centrais, que são: fatores predisponentes, fatores habilitadores e fatores de reforço.

Figura 3 - Características do empreendedor em saúde.



Fonte: Adaptado de McCleary, Rivers e Schneller (2006).

Segundo os autores, o primeiro fator (predisponente) compreende os ambientes que subsidiaram o desenvolvimento comportamental do indivíduo, que contribuíram para a formação de sua personalidade, características pessoais e habilidades cognitivas. O segundo fator (habilitador) concerne à possibilidade de o empreendedor em saúde desenvolver a sua capacidade de avaliação e utilização dos recursos existentes, como forma de proposição de melhorias e aprimoramento para determinados fins.

E, por fim, o terceiro fator (reforço) que endossa o comportamento, que pode ser compreendido como a maximização de habilidades como autonomia, flexibilidade, finanças, entre outras. As competências refletem as habilidades comportamentais que estão associadas a uma perspectiva de análise tríplice que integram a personalidade do indivíduo, que são os aspectos pessoais, a formação educacional e a experiência profissional (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010).

Ao longo dos últimos anos, alguns estudos brasileiros relacionados às competências empreendedoras foram desenvolvidos contemplando a perspectiva de profissionais da área médica, como o estudo de Aguilar (2010), que delineou atitudes e posturas empreendedoras de médicos no contexto da medicina estética; Chaves Junior, Barbosa e Cavalcanti (2014) analisaram o comportamento empreendedor de dirigentes de clínicas médicas, enquanto Krüger, Minello e Porto (2018) abordaram características de comportamento empreendedor de médicos veterinários. O subtópico a seguir aborda o estado da arte da produção científica internacional sobre competências empreendedoras na área médica.

### **2.3 Estado da arte da produção científica sobre competências empreendedoras na área médica**

Este subtópico tem o objetivo de traçar uma síntese do estado da arte da produção científica internacional sobre competências empreendedoras na área médica, na medida em que apresenta os estudos desenvolvidos nesta temática, explicitando a quantidade de citações, os principais autores, as redes de colaboração, os periódicos, países, temas de pesquisa, objetivos, procedimentos metodológicos, resultados e conclusões das respectivas produções.

Para isso, utilizou-se como abordagem metodológica central a bibliometria, realizando-se uma pesquisa na base de dados da Scopus, com os termos "*entrepreneurship*" and "*doctor*" or "*entrepreneur*" "*medicine*" "*health*", que foram pesquisados no título, resumo e palavras-chave dos documentos. A busca foi realizada em 20 de junho de 2022 e o resultado do primeiro filtro foi de 62 documentos encontrados na base de dados.

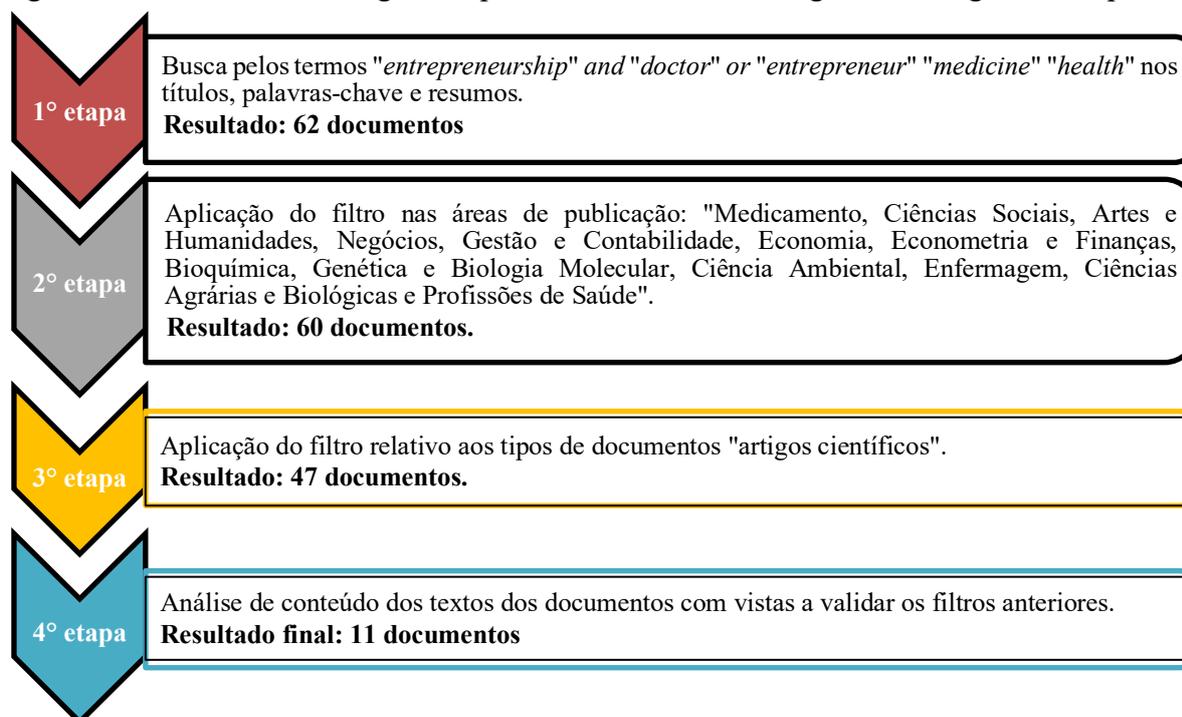
Logo após, foram aplicados filtros que contemplavam as áreas de estudo dos trabalhos, e a partir de então os estudos foram limitados de acordo com as seguintes áreas: Medicamento, Ciências Sociais, Artes e Humanidades, Negócios, Gestão e Contabilidade, Economia, Econometria e Finanças, Bioquímica, Genética e Biologia Molecular, Ciência Ambiental, Enfermagem, Ciências Agrárias e Biológicas e Profissões de Saúde. Com a aplicação dos filtros supramencionados, a pesquisa resultou em 60 documentos.

Posteriormente, foi aplicado um terceiro filtro que visava manter apenas artigos científicos, dispensando documentos de análise, capítulos de livros, editorial ou cartas. Com isso, a amostra da pesquisa passou para 47 artigos.

Após esses processos de filtragem verificados em três etapas, foram efetuados o acesso e a análise dos 47 artigos restantes com vistas a verificar o seu conteúdo e a compatibilidade da amostra final apresentada com os parâmetros pré-estabelecidos da pesquisa. Com isso, foram excluídos 36 documentos, dos quais 30 não se encaixam na temática da pesquisa e 6 não possuíam resumo. Deste modo, a amostra final da pesquisa foi composta por 11 documentos que se enquadraram em todos os critérios estabelecidos para o presente estudo.

A figura 4 ilustra o percurso metodológico da pesquisa que foi realizada na Scopus.

Figura 4 - Desenho metodológico do processo de coleta e filtragem dos artigos na Scopus.



Fonte: O autor (2022).

O processo de análise dos artigos que integram a amostra final da pesquisa teve como objetivo central a apresentação dos aspectos relacionados à citação, periódicos, autoria, redes de colaboração, países, temas de pesquisa e metodologia. Para a apresentação dos dados e o apoio à construção e análise das redes de colaboração e temas de pesquisa, recorreu-se à utilização do *software* VOSviewer® (versão 1.6.16).

Os artigos que integram a amostra final da pesquisa foram inicialmente analisados pela quantidade de citações recebidas. Dos 11 artigos, 6 já foram citados por outros trabalhos publicados. A Tabela 1 apresenta os autores, títulos dos artigos, periódicos e a quantidade de citações.

Tabela 1 - Artigos com citações recebidas.

<b>Autores/ano</b>	<b>Título</b>	<b>Periódico</b>	<b>Qtde. de citações</b>
Exton, R. (2008)	The entrepreneur: A new breed of health service leader?	Journal of Health and Organization and Management	13
Exton, R. (2010)	Enterprising health: Creating the conditions for entrepreneurial behaviour as a strategy for effective and sustainable change in health services.	Journal of Health, Organization and Management	12
Feinstein, A. R. (2003)	Scholars, investigators, and entrepreneurs: the metamorphosis of American medicine.	Perspectives in biology and medicine	7
Crowley, R. Atiq, O. Hilden, D. (2021)	Financial profit in medicine: A position paper from the American college of physicians.	Annals of Internal Medicine	3
Greenblatt, W. H.	Proportion, Type and Characteristics of Physician	JAMA Network Open	1

(2021)	Entrepreneurship in Massachusetts		
Brock, D. W.	Medicina and business: na unhealthy mix?	Business & professional ethics jornal	1
(1990)			

Fonte: O autor (2022).

O grande destaque são os dois trabalhos desenvolvidos por Exton (2008) e (2010) com 13 e 12 citações, respectivamente. O trabalho mais citado do autor visou examinar criticamente a noção de empreendedorismo do Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS), enquanto o segundo investigou as condições sob as quais os empreendedores emergem como agentes de mudanças efetivas e sustentáveis nos serviços de saúde.

Em seguida, observa-se que o terceiro trabalho com mais citações foi desenvolvido por Feinstein (2003) com um total de 7 citações, onde o trabalho do autor visou refletir sobre as transformações da medicina americana como prática profissional e empreendedora.

Em relação aos periódicos em que os artigos foram publicados, identificou-se um total de 10 diferentes revistas, das quais 1 (*Journal of Health Organization and Management*) apresentou o quantitativo de 2 artigos publicados, enquanto as demais revistas publicaram 1 artigo cada. A tabela 2 apresenta a quantidade de artigos, o título do periódico, a classificação do qualis/capes e o fator de impacto dos periódicos com mais artigos publicados.

Tabela 2 - Periódicos com mais artigos publicados.

Qtde. de artigos	Título do periódico / ISSN	Qualis/Capes	Fator de impacto
2	Journal of Health Organization and Management (1477-7266)	-	<b>2,0</b>
1	Perspectives in biology and medicine (1529-8795)	-	1,3
1	Annals of Internal Medicine (0003-4819)	-	<b>17,3</b>
1	JAMA Network Open (2574-3805)	C	<b>12,2</b>
1	Business & professional ethics journal (2153-7828)	-	0,3
1	Ciência e saúde coletiva (1413-8123)	B1	1,9
1	International Journal of Environmental Research and Public Health (1661-7827)	A2	4,3
1	Georgian medical news (1512-0112)	-	0,3
1	Scottish Medical Journal (0036-9330)	-	2,3
1	PM and R (1934-1482)	A3	2,9

Fonte: O autor (2022).

De acordo com a Tabela 2, observa-se que o periódico que contempla a maior quantidade de artigos publicados possui fator de impacto 2,0 e não possui pontuação no Qualis/Capes. Os periódicos que possuem os maiores fatores de impacto são o *Annals of Internal Medicine* e o *JAMA Network Open* com 17,3 e 12,2, respectivamente.

É possível observar também que mais da metade dos periódicos não possuem classificação pelo sistema qualis/capes, e aqueles que possuem variam entre A2 e C. Dos 10 periódicos, apenas 3 (*JAMA Network Open*, *Ciência e Saúde Coletiva* e *International Journal*

of *Environmental Research and Public Health*) publicaram seus artigos dentro da política editorial de acesso aberto (*open access*), facilitando assim o acesso às respectivas publicações.

Os 11 artigos foram elaborados por um total de 18 autores, sendo que dois deles foram elaborados por um único autor, e o total de publicações foi dividido em 10 grupos de autoria, cuja quantidade de membros varia de 1, para grupos de autores isolados, até no máximo 4 autores, conforme se verifica na tabela 3 e figura 5.

Tabela 3 - Quantidade de autores por artigo.

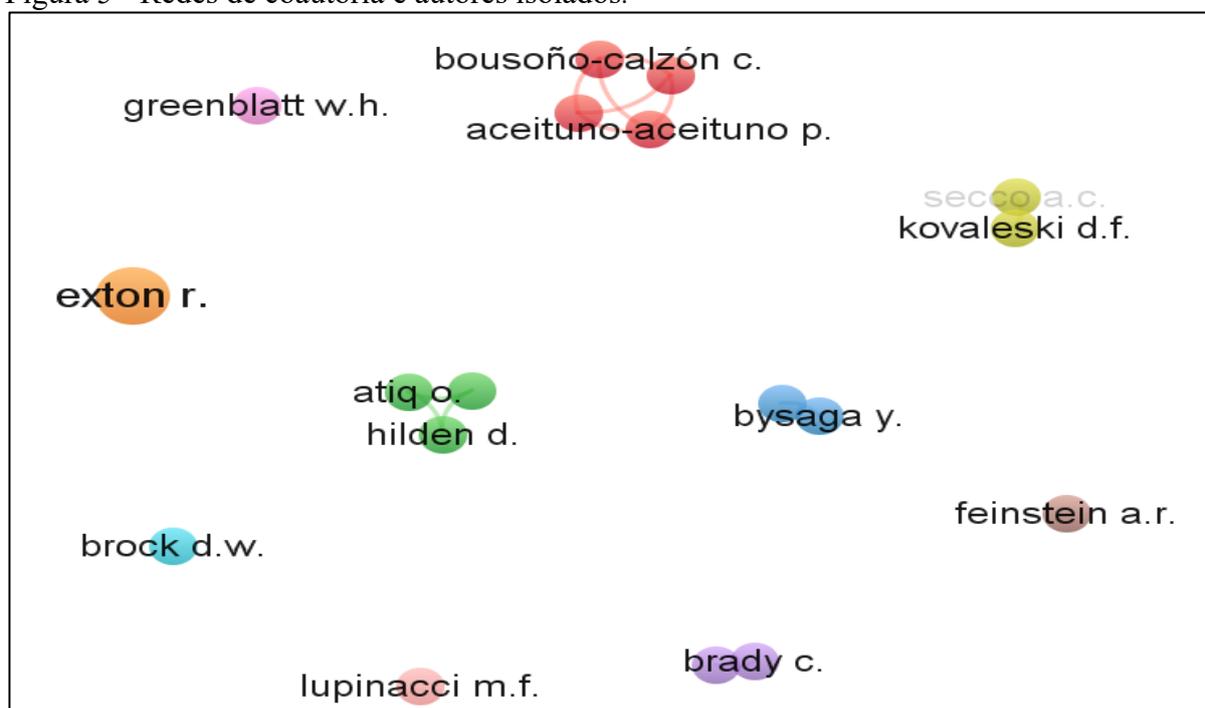
Quantidade de autores por artigo	1	2	3	4	Total
Quantidade de artigos	6	3	1	1	11
% de artigos da amostra	55%	27%	9%	9%	100%

Fonte: O autor (2022).

Observa-se, de acordo com o exposto, que dos 11 artigos, a maioria deles (6 = 55%) foram publicados com autoria única, sendo que dois destes foram publicados pelo mesmo autor, 3 (27%) foram publicados por duplas de autores cada, 1 artigo (9%) foi publicado por um trio de autores e 1 (9%) por um grupo de 4 autores, respectivamente.

Em relação aos 10 grupos formados pela rede de coautoria, observa-se que aquele com o maior número de autores (n=4), representado por Aceituno-Aceituno, Danvila-Del-valle, García e Buosoño-Calzón (2021) se localiza na parte superior da figura 5, enquanto os grupos de autores isolados se localizam na parte periférica da figura.

Figura 5 - Redes de coautoria e autores isolados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com uso do VOSviewer®.

O quadro 7 apresenta os grupos maiores de autores, de acordo com seus respectivos integrantes e temáticas de pesquisa. Os grupos de autores constantes no quadro 7 são formados por autores que publicaram apenas um único trabalho de forma conjunta, que se limitam aos próprios grupos de coautoria dos artigos.

É possível observar que os grupos de autores são bastante fragmentados, e que eles não possuem uma relação entre si. Observa-se também que apenas um dos autores publicou mais do que um artigo dentro dos resultados da pesquisa.

Quadro 7 - Maiores grupos de coautoria e seus temas de pesquisa.

Grupos	Autores/ano	Título
1	Aceituno-Aceituno, P., Danvila-Del-valle, J., García, A. G., Buosoño-Calzón, C. (2021)	Mobilidade científica, formação e competências empreendedoras em ciências da saúde: o caso espanhol.
2	Crowley, R., Atiq, O., Hilden, D. (2021)	Lucro financeiro em medicina: um documento de posicionamento do colégio americano de médicos.
3	Bysaga, Y., Dshko, L. (2020)	Obrigações do estado na prestação do direito do médico primário à prática médica como empreendedorismo à luz da transformação do Sistema de saúde na Ucrânia.
4	Secco, A. C. , Kovalski, D. F. (2022)	De empreendedor de si à medicalização da atuação: reflexões sobre a flexibilização do mercado de trabalho.
5	Brady, C., Zarb, M. (2018)	Habilidades não tradicionais na educação médica de graduação: o desenvolvimento de um programa de ensino.
6	Brock, D. W. (1990)	Medicina e negócios: uma mistura insalubre?
7	Exton, R. (2010)	Saúde empreendedora: criando as condições para o comportamento Empreendedor como estratégia para uma mudança efetiva e sustentável nos serviços de saúde.
8	Exton, R. (2008)	O empreendedor: uma nova geração de líderes de serviços de saúde?
9	Feinsteins, A. R. (2003)	Acadêmicos, pesquisadores e empresários: a metamorfose da medicina americana.
10	Greenblatt, W. H. (2021)	Proporção, tipo e características do empreendedorismo médico em Massachusetts.
11	Lupinacci, M. F. (2014)	Lições aprendidas através da liderança: o empreendedor médico Recuperando o futuro da medicina física e reabilitação.

Fonte: O autor (2022).

O trabalho desenvolvido pelo maior grupo de coautores, Aceituno-Aceituno, Danvila-Del-valle, García e Buosoño-Calzón (2021) teve como foco central a discussão sobre treinamentos em empreendedorismo e mobilidade científica, onde os autores entrevistaram 291 pesquisadores envolvidos em mobilidade científica e observaram que eles possuem intenções empreendedoras e intraempreendedoras.

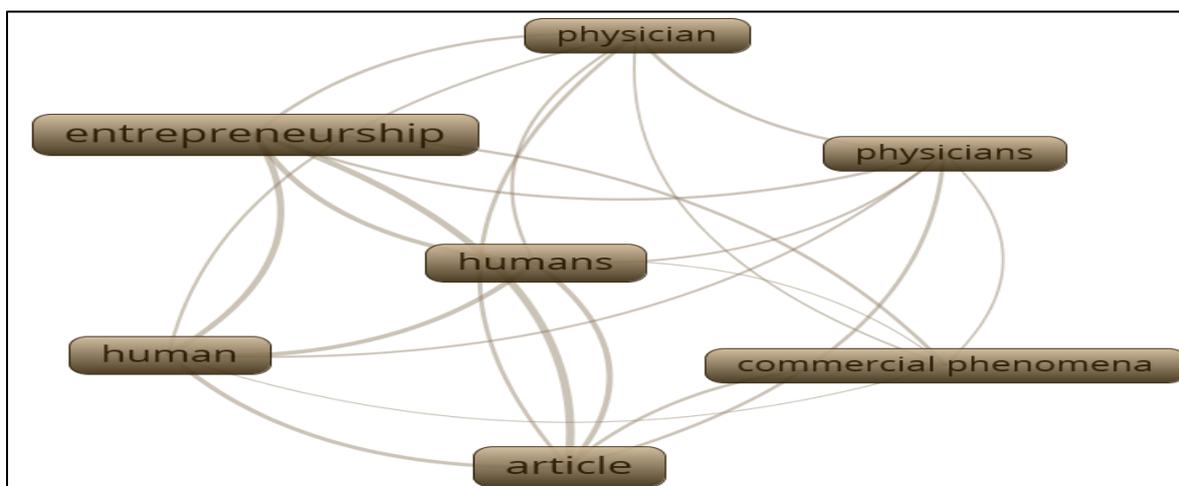
Já o trabalho do segundo maior grupo de coautores representado por Crowley, Atiq e Hilden (2021) objetivou o levantamento de discussões relacionadas ao crescimento e a influência da indústria da saúde nos Estados Unidos e a orientação do sistema de saúde para

uma perspectiva de negócios. Os autores estão alocados em 5 países, respectivamente: Estados Unidos (5), Reino Unido (2), Brasil (1), Espanha (1) e Ucrânia (1).

Em relação aos temas de pesquisa, tendo como base as palavras-chave dos artigos que integram a amostra, foram identificadas 7 palavras-chave (Figura 6), com uma quantidade de ocorrência para *entrepreneurship* (11 ocorrências), *article* (10 ocorrências) *human* (8 ocorrências), *humans* (8 ocorrências), e *physican*, *physicans*, e *commercial phenomenal* (5 ocorrências cada).

As palavras-chave com mais ocorrências refletem os conteúdos contemplados pelos artigos, principalmente aqueles que se relacionam com a temática do empreendedorismo, que abordam esse fenômeno no setor de saúde e o papel do médico dentro desse contexto.

Figura 6 - Redes e grupos de palavras-chave.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com uso do VOSviewer®.

As demais palavras-chave também apontam para trabalhos que abordam questões relacionadas ao comportamento humano, que de uma forma geral se vinculam ao empreendedorismo médico como um fenômeno comercial. Com o intuito de identificar as características centrais dos artigos que foram utilizados pelos autores, foi realizada a leitura de cada um deles. Com isso, foi possível identificar a autoria, objetivo, aspectos metodológicos e resultados/conclusão, conforme sumarizado no Quadro 8.

Quadro 8 - Classificação dos artigos da pesquisa conforme autores, objetivos, aspectos metodológicos e resultados/conclusão.

<b>Autores/ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aspectos Metodológicos</b>	<b>Resultados/conclusão</b>
Aceituno-Aceituno et al. (2021)	Fornecer dados sobre aspectos como formação em empreendedorismo e mobilidade científica para promover a transferência de conhecimento.	Entrevista com 291 pesquisadores envolvidos em mobilidade científica na Espanha.	Os resultados mostram que os cientistas com mobilidade nesta área têm mais intenções empreendedoras e intraempreendedoras, adquiriram mais competências empreendedoras e receberam mais formação nestas disciplinas.
Crowley et al. (2021)	Revisar estudos, relatórios e pesquisas disponíveis sobre a motivação do lucro no sistema de saúde dos EUA.	Pesquisa desenvolvida nas bases PubMed e Google Scholar (artigos de notícias, documentos de políticas e outras fontes) entre 2009 e 2021.	O sistema de saúde americano é inchado, complexo e fragmentado, e cada vez mais voltado para a geração de lucro. O mesmo motivo de lucro que pode encorajar um novo pensamento e inovação também pode cultivar a orientação de lucro sobre os pacientes advertida nos juramentos históricos e nas diretrizes profissionais da medicina.
Bysaga e Deshko (2020)	Identificar as obrigações do Estado para garantir o direito do médico empresário individual prestador de cuidados médicos primários de exercer tal tipo de atividade empresarial no setor de saúde como clínica médica geral à luz da transformação do sistema de saúde ucraniano.	A base metodológica do estudo são os métodos gerais e especiais do conhecimento científico (método lógico formal, jurídico comparado, lógico estrutural).	O estado é obrigado a fornecer pagamentos governamentais que dependem de políticas econômicas e sociais de cada esfera. Argumenta-se que o médico-empresário, ao se tornar sócio do Serviço, tem uma "antecipação legal" para que os recursos sejam transferidos para sua conta bancária com base em declarações assinadas com os pacientes para a prestação de um pacote de cuidados médicos primários serviços garantidos a esses pacientes.
Secco e Kovaleski (2022)	Discutir a medicalização da performance a partir de reflexões sobre a flexibilidade no mundo do trabalho e o fenômeno do autoempreendedorismo.	Ensaio crítico-reflexivo.	Para criar condições de sustentar a imagem de sucesso e de autor da própria história, o uso de medicamentos, estimulantes e polivitamínicos tem sido utilizado como estratégia em busca da alta performance. Refletir sobre o "empreendedor de si", as novas formas de subjetividade e o sofrimento delas decorrentes, bem como o aparato que as produz, é necessário e constitui um desafio para a saúde comunitária.
Brady e Zarb (2018)	Desenvolver um programa nacional de ensino que visa fornecer aos médicos juniores habilidades como gestão, liderança e empreendedorismo.	Entrevista aplicada com 50 alunos do último ano do curso de Medicina da Universidade de Dundee.	48% dos alunos consideram uma carreira fora da clínica médica, antes mesmo de se formar. 98% dos alunos afirmaram não possuir formação em empreendedorismo e 96% não tiveram ensino gerencial durante a graduação.
Brock (1990)	Analisar a relação entre a medicina e os negócios.	Artigo teórico.	Os gastos com saúde agora representam mais de 11% do PNB nos Estados Unidos e ultrapassam US\$ 600 bilhões, tornando a saúde um dos maiores setores de nossa economia. A preocupação de que

			medicina e negócios possam ser uma mistura doentia assumiu muitas formas e tem sido um guarda-chuva para um grupo diversificado de preocupações.
Exton (2010)	Investigar as condições sob as quais os empreendedores emergem como agentes de mudança efetiva e sustentável nos National Health Service Trusts do Reino Unido.	Análise temática de dados de entrevistas envolvendo gerentes de 11 NHS Trusts, incluindo análise detalhada de seis transcrições	Identificou-se quatro modos de regulação coexistentes: empreendedorismo organizacional, empreendedorismo resistido ou dissonante, conformidade e empreendedorismo simbólico. A análise reforça os achados da literatura, que sugerem que a interação das estruturas regulatórias e o trabalho identitário dos indivíduos influenciam a emergência do comportamento empreendedor e a eficácia da mudança.
Exton (2010)	Examinar criticamente a noção de empreendedorismo no Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS).	Análise de evidências qualitativas de estudos de caso sobre o surgimento de empreendedores.	O artigo mostra que os esforços para buscar o empreendedorismo no NHS do Reino Unido precisam superar obstáculos envolvendo a interação de poder, gênero e linguagem.
Feinstein (2003)	Analisar a evolução da medicina como uma profissão de cuidado para um negócio com fins lucrativos.	Ensaio crítico-teórico.	Em meio a todas as outras mudanças sociais, a tradição de um médico pessoal atencioso pode ser um anacronismo, e o ethos samaritano tradicional da prática médica pode ser um sentimentalismo antiquado, preservados ou abandonados terão um efeito profundo em quaisquer abordagens adotadas para resolver os problemas atuais.
Greenblatt (2021)	Avaliar a proporção e as características dos médicos que abriram novos negócios e os tipos de negócios que iniciaram.	Estudo transversal com 33.770 médicos de Massachusetts em 2017 com os registros de novas empresas de Massachusetts de 1960 a 2017 para identificar empresas fundadas por médicos.	Entre os 33.770 médicos com licença de Massachusetts em 2017, 13.839 (41,0%) eram mulheres e 8.029 (23,8%) eram graduados em medicina internacional. Um total de 6.494 (19,2%) médicos havia fundado pelo menos 1 novo negócio, e 831 dos 2.448 médicos (33,9%) que se formaram em medicina entre 1974 e 1978 haviam fundado um negócio. Um total de 9.501 empresas foram fundadas, das quais 6.267 (66,0%) eram empresas de prática clínica, imobiliária ou administração de clínicas; 703 empresas (7,4%) eram de interesse público, incluindo advocacia, saúde pública e filantropia; 533 (5,6%) eram empresas de biotecnologia, tecnologia da informação em saúde ou dispositivos médicos; e 1.759 (18,5%) eram outras atividades comerciais. Para médicos empreendedores, o tempo médio (DP) desde a formatura da faculdade de medicina até a fundação da empresa foi de 20,2 (9,8) anos.
Lupinacci (2014)	Refletir sobre as lições aprendidas através da liderança no contexto da	Ensaio crítico-reflexivo.	A nova onda de líderes terá o poder de imaginar e vislumbrar um novo paradigma. Eles vão abraçar a tecnologia e usá-la para promover a preservação da

	medicina física e reabilitação.		função e vitalidade física, tanto quanto restauração funcional.
--	---------------------------------	--	---

Fonte: O autor (2022).

O estudo quantitativo de Aceituno-Aceituno et al. (2021) com 291 pesquisadores envolvidos em mobilidade científica na Espanha revelou que eles demonstraram maior intenção empreendedora e adquiriram mais competências empreendedoras.

Crowley et al. (2021) em sua revisão nas bases PubMed e Google Scholar apontam que o sistema de saúde nos Estados Unidos é cada vez mais focado no lucro, e que isso pode ter implicações negativas na qualidade da atenção aos pacientes e na prática médica.

Já Bysaga e Dashko (2020) destacam a importância do Estado em garantir o direito dos médicos empresários individuais no setor de saúde na Ucrânia. Os autores argumentam ainda que o Estado deve fornecer apoio financeiro e garantir acesso aos cuidados de saúde primários para esses profissionais.

Seco e Kovaleski (2022) em seu ensaio crítico-reflexivo discutem a medicalização da performance e o fenômeno do autoempreendedorismo na área da saúde e enfatizam que o uso de medicamentos para melhorar a performance está relacionado a pressões sociais e profissionais.

Brady e Zarb (2018) em um estudo que conduziu entrevistas aplicadas com 50 alunos do último ano do curso de Medicina da Universidade de Dundee, chamam atenção para a falta de formação em gestão, liderança e empreendedorismo durante a graduação em Medicina, sugerindo que isso pode limitar as oportunidades de carreira dos médicos e sua capacidade de se envolverem em atividades empreendedoras.

Brock (1990) analisou a relação entre medicina e negócios, destacando que os gastos com saúde representam uma parte significativa da economia nos EUA, salientando que a preocupação com a mistura entre medicina e negócios abrange diversas questões.

Exton (2010) investigou as condições em que os empreendedores emergem como agentes de mudança efetiva e sustentável no National Health Service Trusts no Reino Unido e identificou diferentes modos de regulação, como empreendedorismo organizacional, empreendedorismo resistido, conformidade e empreendedorismo simbólico, enfatizando a importância das estruturas regulatórias e do trabalho identitário na eficácia da mudança.

Outro estudo de Exton (2010) examinou criticamente a noção de empreendedorismo no Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido, destacando a necessidade de superar obstáculos relacionados ao poder, gênero e linguagem ao buscar o empreendedorismo no NHS.

Feinstein (2003) em seu ensaio crítico-teórico, analisou a evolução da medicina de uma profissão de cuidado para um negócio com fins lucrativos e refletiu sobre como as mudanças sociais afetam o papel tradicional do médico e a prática médica.

Greenblatt (2021) em um estudo transversal com 33.770 médicos de Massachusetts avaliou a proporção e as características dos médicos que abriram novos negócios e revelou que uma porcentagem significativa de médicos iniciou novas empresas, com diferentes tipos de negócios, incluindo prática clínica, interesse público, biotecnologia e outras atividades comerciais.

E por fim Lupinacci (2014) refletiu sobre as lições aprendidas com a liderança no contexto da medicina física e reabilitação, destacando a importância de líderes em adotarem novos paradigmas, com foco na tecnologia e na promoção e preservação da função física e vitalidade.

A maioria dos artigos que integram a amostra da pesquisa consiste em ensaios crítico-reflexivos e teóricos (n=4; 36%), pesquisas quantitativas (n=3; 27%), qualitativas (n=3; 27%) e estudos em bases de dados (n=1; 9%). Os ensaios crítico-reflexivos discutem a medicalização da performance a partir de reflexões sobre a flexibilidade no mundo do trabalho e o fenômeno do empreendedorismo, assim como as lições aprendidas através da liderança no contexto da medicina física e reabilitação, enquanto o artigo teórico e o crítico-teórico abordam a relação entre a medicina e os negócios e uma análise da evolução da medicina como uma profissão de cuidado para um negócio com fins lucrativos.

Os artigos cujo tipo de pesquisa é qualitativa refletem, por exemplo, ensaio crítico-reflexivo para discutir a medicalização da performance a partir de reflexões sobre a flexibilidade no mundo do trabalho e o fenômeno do autoempreendedorismo, o desenvolvimento de empresas no setor de saúde nos EUA, o papel do Estado para garantir o direito de médicos serem empresários individuais que prestam cuidados médicos primários para realizar atividade empresarial no setor da saúde como prática médica geral à luz da transformação do sistema de saúde ucraniano, entre outros.

Quanto aos trabalhos quantitativos, um abordou a mobilidade científica, formação e competências empresariais de pesquisadores envolvidos na mobilidade científica no campo da saúde na Espanha, outro desenvolveu um programa nacional de ensino que visa fornecer aos médicos juniores habilidades como gestão, liderança e empreendedorismo, enquanto o outro artigo identificou as proporções, tipos e características do empreendedorismo médico em Massachusetts.

De um modo geral, observa-se que os artigos contemplados pela amostra da pesquisa abordam questões gerais relacionadas ao fenômeno do empreendedorismo, mas não esmiúçam diretamente a temática das competências empreendedoras de médicos empreendedores, o que conseqüentemente configura a lacuna de pesquisa, que é um dos aspectos que embasa esta dissertação, considerando os objetivos que a norteiam.

O tópico a seguir apresenta os procedimentos metodológicos centrais que fundamentam o desenvolvimento deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, com destaque para sua tipologia, os sujeitos e lócus da pesquisa, coleta e análise de dados. Apresenta, ainda, o desenho da pesquisa.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

Este estudo se constitui a partir de uma proposta de pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo, que foi desenvolvida com o intuito de ampliar a compreensão das competências empreendedoras no âmbito da atividade empreendedora dos médicos, considerando os significados atribuídos por eles em relação às temáticas supracitadas, através da representação de suas percepções que foram extraídas a partir de seus contextos de atuação.

Na abordagem qualitativa, os conhecimentos são construídos colaborativamente a partir da relação entre o sujeito e o objeto de estudo, e essa relação considera a indissociabilidade entre os elementos objetivos do mundo externo e a subjetividade que permeia o próprio objeto de estudo (GRAY, 2012; TAQUETTE; BORGES, 2020), enquanto o caráter descritivo visa refletir o fenômeno na forma como ele ocorre naturalmente (GRAY, 2012).

#### 3.2 Sujeitos e lócus da pesquisa

Marconi e Lakatos (2010) afirmam que o universo representa o conjunto de seres que possuem pelo menos uma característica em comum, e nesse contexto, o universo da pesquisa é composto por médicos empreendedores, que atuam em consultórios, na gestão de clínicas médicas, construção de aplicativos de serviços de saúde, *startups* e assessoria médica, no âmbito da cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará.

A escolha pelo lócus da pesquisa, que é a cidade de Fortaleza, se justifica pelo fato de ela integrar o ranking do Índice de Cidades Empreendedoras – ICE (2022), ocupando a 33ª posição geral entre as cidades mais empreendedoras do país, onde os fatores determinantes para este índice e as posições da cidade são: ambiente regulatório (16ª), infraestrutura (22ª), mercado (78ª), acesso a capital (28ª), inovação (56ª), capital humano (68ª) e cultura empreendedora (28ª), segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2022).

O método de acesso aos sujeitos da pesquisa se deu a partir da técnica bola de neve (*snowball*), onde os participantes foram convidados a partir de uma rede de pessoas que já

tenham sido pré-selecionadas para participar ou que já estivesse participado da pesquisa (BRAUN; CLARKE; GRAY, 2019).

Ao todo, participaram da pesquisa 9 médicos empreendedores, cujo perfil sociodemográfico está descrito na seção de análise e discussão dos resultados. As entrevistas foram aplicadas por meio da ferramenta do Google Meet entre os dias 16 de março e 5 de maio de 2023, com duração entre 32 e 56 minutos.

O motivo pelo fato de a entrevista ter sido realizada via plataforma do Google Meet se dá pela questão da disponibilidade dos próprios médicos, que alegavam falta de tempo e agenda corrida, e que tal método poderia viabilizar a pesquisa por ser mais prático em relação ao tempo disponível.

Antes de iniciar a entrevista, destaca-se que o pesquisador efetuou a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B) que foi desenvolvido com base na Resolução nº 510/2016, do Ministério da Saúde, que regulamenta os parâmetros éticos em pesquisa com seres humanos (BRASIL, 2016).

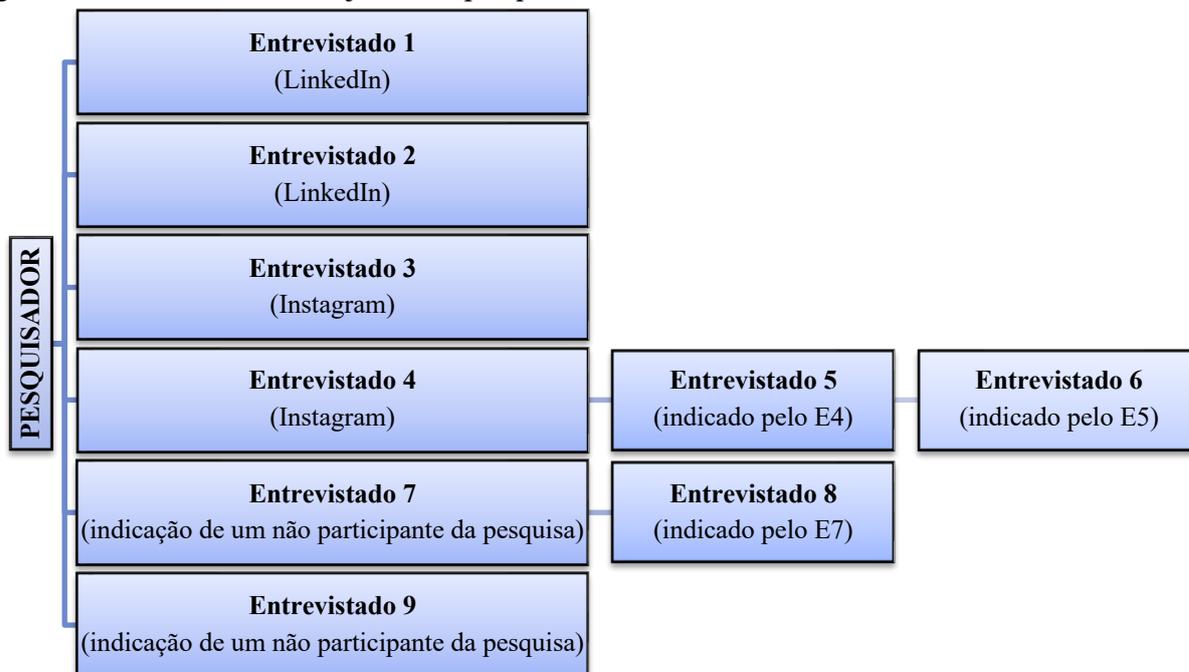
Os entrevistados 1 e 2 foram convidados para participar da pesquisa por meio da rede social LinkedIn, considerando os critérios de inclusão dos sujeitos pré-estabelecidos, enquanto os entrevistados 3 e 4 pelo Instagram. Todos os entrevistados sugeriram colegas médicos e empreendedores para participarem da pesquisa, através da disponibilização de contato telefônico, rede social e e-mail.

O contato foi estabelecido com as referências sugeridas pelos entrevistados, mas não houve êxito, pois alguns médicos não conseguiram participar da pesquisa, alegando questões de falta de tempo, enquanto outros não deram retorno para o convite da pesquisa.

Com isso, a construção da bola de neve foi efetivada a partir do entrevistado 4, que indicou o entrevistado 5, que por sua vez indicou o entrevistado 6. Posteriormente, ocorreu uma pequena ruptura no fluxo da bola de neve, tendo em vista que o entrevistado 7 foi indicado por um não participante da pesquisa. Por sua vez, o entrevistado 7 sugeriu o entrevistado 8, que foi a última indicação. E por fim, o entrevistado 9, que foi indicado por um não participante da pesquisa.

A Figura 7 ilustra o método de acesso aos sujeitos da pesquisa e como a rede de participantes foi construída.

Figura 7. Bola de neve dos sujeitos da pesquisa.



Fonte: O autor (2023).

Quanto aos critérios de inclusão dos sujeitos, este estudo considerou, inicialmente, médicos, homens e/ou mulheres, que são empreendedores, ou seja, que possuem a sua própria empresa e/ou negócio na área da saúde, que conforme Leite (2022) podem ser consultórios, clínicas médicas, centros médicos, policlínicas, *startups*, franquias, clínicas populares, aplicativos, equipamentos ou serviços médicos, e que atuam na cidade de Fortaleza/CE.

Não foram considerados para participar do estudo médicos que fossem empreendedores, mas que não atuassem em áreas correlatas a sua formação acadêmica (medicina), assim como aqueles que trabalham apenas em órgãos públicos ou que não residam na cidade de Fortaleza.

Considerando a definição dos sujeitos da pesquisa, cabe salientar que o critério de saturação por amostragem foi observado, na medida em que a percepção sobre a ausência de novos participantes foram se evidenciando, dada a dificuldade em coletar médicos empreendedores para participarem da pesquisa.

Nessa perspectiva, Minayo (2017) compartilha o entendimento de que é fundamental que o investigador qualitativo busque por uma compreensão abrangente do fenômeno em sua profundidade, através da identificação de suas complexidades, variações e contextos relevantes, e não se limite a quantificação de aspectos no contexto da pesquisa qualitativa. Nas palavras da autora, “(...) o que precisa prevalecer é a certeza do pesquisador de que, mesmo

provisoriamente, encontrou a lógica interna do seu objeto de estudo – que também é sujeito – em todas as suas conexões e interconexões” (2017, p. 10).

### **3.3 Coleta de dados**

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos médicos empreendedores. O instrumento utilizado como técnica para coletar os dados foi desenvolvido com base nas etapas do processo empreendedor de Baron e Shane (2007) e no modelo teórico das competências empreendedoras de Cooley (1990).

A principal vantagem da entrevista semiestruturada está na possibilidade de combinação entre as perguntas abertas e fechadas, e isso faz com que os entrevistados falem abertamente sobre as temáticas centrais da pesquisa, possibilitando também que o pesquisador mantenha o fluxo da discussão (MINAYO et al., 2002; COSTA; COSTA, 2017).

A estrutura do instrumento para a coleta de dados (Apêndice A) é composta por três blocos de perguntas: a primeira contempla questões relacionadas ao perfil sociodemográfico (sexo, idade, estado civil, filhos, renda mensal, nível de escolaridade e tempo de atividade empreendedora) e perguntas vinculantes a formação empreendedora dos médicos. O segundo bloco do instrumento contempla as seis etapas do processo empreendedor, e o terceiro bloco as competências empreendedoras.

### **3.4 Análise dos dados**

Para o tratamento dos dados coletados nas entrevistas com os médicos, foi utilizado o método de análise de conteúdo, considerando as suas três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Na pré-análise (primeira fase), o material coletado na pesquisa foi analisado com o intuito de deixá-lo apto para a etapa de exploração. Na exploração (segunda fase), o material da pesquisa foi classificado em categorias de análise e sistemas de codificação, com o intuito de identificar o material em unidades de registro, enquanto no tratamento dos resultados, inferência e interpretação (terceira fase), ocorreu o destaque das informações centrais, visando as interpretações inferenciais e a análise crítica e reflexiva dos dados (BARDIN, 2006).

As categorias de análise foram estabelecidas conforme os modelos teóricos que fundamentam a pesquisa, que no caso da base teórica das etapas do processo empreendedor de Baron e Shane (2007) refletem as próprias categorias que integram este modelo.

Quanto as categorias de análise das competências empreendedoras de Cooley (1990), observa-se, conforme o Quadro 9, que elas também são representadas pelas próprias competências, que estão classificadas conforme os três conjuntos (realização, planejamento e poder), seguido das subcategorias de análise que foram registradas.

Quadro 9. Categorias de análise conforme os modelos teóricos da pesquisa.

Base teórica		Categorias de análise	Subcategorias de análise
Etapas do processo empreendedor Baron e Shane (2007)		Ideia para novo produto ou serviço	Herança empreendedora Insights de mercado Oportunidade Profissional Vivência acadêmica
		Decisão inicial de prosseguir	Determinação Gestão Médica Holding Familiar Oportunidade Trade-off Transformação pessoal
		Reunião de recursos	Capital próprio Networking Patrimônio familiar
		Lançamento do empreendimento	Gestão familiar Oportunidade Pandemia da covid-19 Planejamento pessoal
		Construção do negócio	Consolidação do negócio familiar Engajamento virtual Qualidade nos serviços prestados Reconhecimento dos colegas Retorno financeiro Satisfação pessoal Sustentabilidade financeira
		Colheita de recompensas	Equipe de sucesso Estabilidade do negócio Inviabilidade
Base teórica	Conjunto	Categorias de análise	Subcategorias de análise
Competências empreendedoras Cooley (1990)	Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Avaliação Capacitação Inconformismo Adaptabilidade
		Correr riscos calculados	Capacidade analítica Resiliência Ousadia Gestão ponderada
		Exigência de qualidade e eficiência	Comprometimento com excelência
		Persistência	Adaptabilidade Flexibilidade Racionalidade
	Comprometimento	Abdicação Equilíbrio Liderança Geração de valor Satisfação	
	Planejamento	Busca de informações	Proatividade Reatividade

			Conhecimento Pluralismo
		Estabelecimento de metas	Planejamento Metas flexíveis Mensurabilidade Liderança compartilhada
		Planejamento e monitoramento sistemáticos	Organização Aprimoramento Capacidade de adaptação
	Poder	Persuasão e rede de contatos	Reconhecimento de potencial Proximidade Honestidade Networking
		Independência e autoconfiança	Maleabilidade Questionamento Resolução

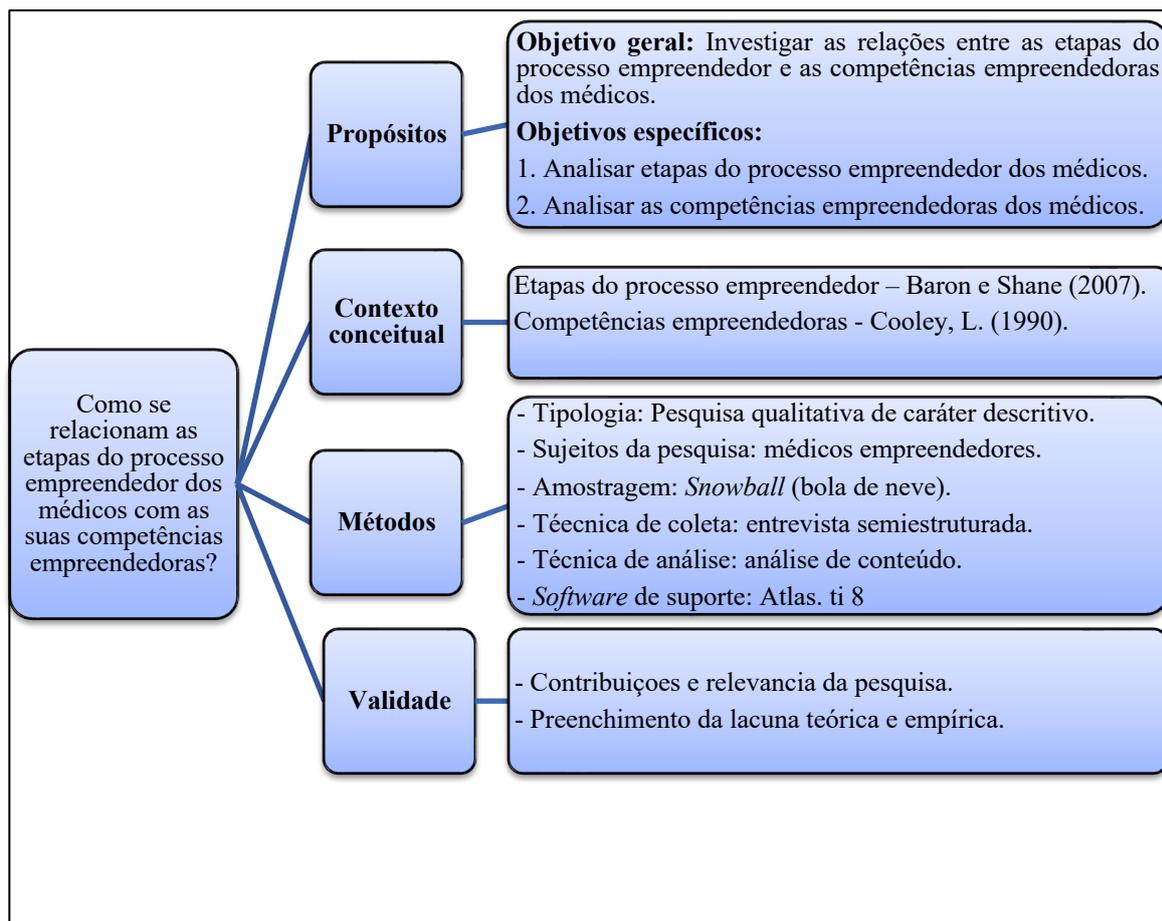
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O *software* utilizado no processo de codificação dos dados extraídos das entrevistas foi o ATLAS.ti 23, que por sua vez permitiu construir redes semânticas que auxiliaram na compreensão e ilustração dos resultados da pesquisa, assim como nas análises conforme as categorias pré-estabelecidas e as subcategorias identificadas no decorrer da análise.

### 3.5 Desenho da pesquisa

O desenho da pesquisa, segundo Flick (2009) consiste no instrumento de planejamento que auxiliará todo o processo de pesquisa, de modo a assegurar a qualidade de seus resultados. O desenho é evidenciado por meio da visão original do problema da pesquisa, o embasamento teórico e os aspectos metodológicos, conforme indicado na figura 8.

Figura 8 – Desenho geral da pesquisa.

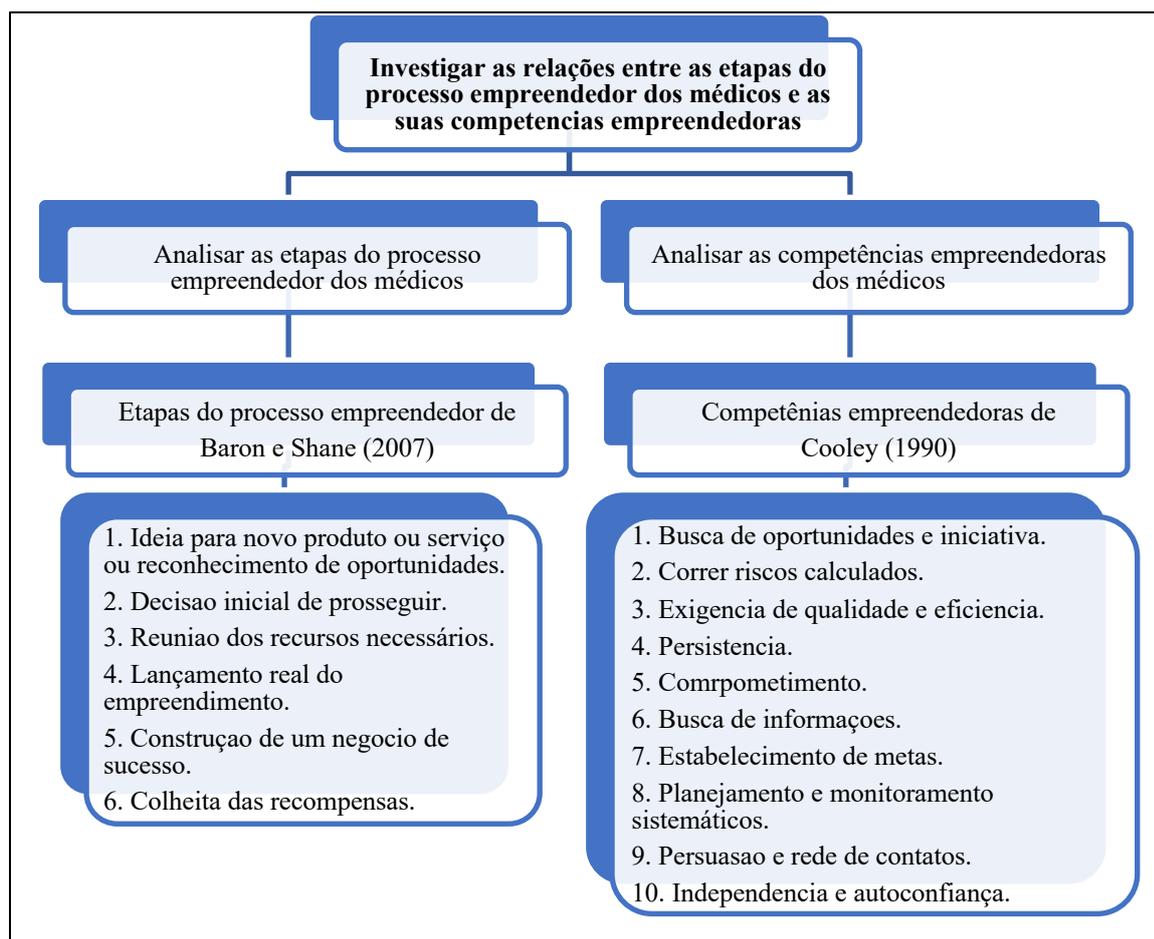


Fonte: Adaptado de Flick (2009).

Observa-se, de acordo com a Figura 8, que o desenho da pesquisa é construído a partir da própria questão de pesquisa que fundamenta todo esse processo, e que se subdivide em quatro quadrantes principais: os propósitos, que refletem os objetivos (geral e específico) do trabalho; o contexto conceitual, que contempla toda a fundamentação teórica do estudo; os métodos, que indicam os procedimentos metodológicos necessários e a validade, que reflete as contribuições, relevância e os propósitos centrais do estudo.

A figura 9 sintetiza o desenho dos objetivos deste estudo juntamente com a base teórica que os fundamentam.

Figura 9. Desenho dos objetivos e base teórica e metodológica do estudo.



Fonte: O autor (2023).

Com base na figura 9, observa-se que a relação dos objetivos específicos foi estabelecida para o alcance do objetivo geral deste estudo. O primeiro objetivo específico consiste em analisar as etapas do processo empreendedor dos médicos, e para isso, foi utilizado o modelo teórico proposto por Baron e Shane (2007) que elencam as seis etapas deste processo, sendo elas: 1) Ideia para novo produto ou serviço e/ou reconhecimento de oportunidades; 2) Decisão inicial de prosseguir; 3) Reunião dos recursos necessários; 4) Lançamento real do novo empreendimento; 5) Construção de um negócio de sucesso; 6) Colheita de recompensas.

Para o alcance do segundo objetivo específico, foi utilizado o modelo teórico das competências empreendedoras de Cooley (1990) que é composto por três conjuntos (realização, planejamento e poder) que totalizam dez competências empreendedoras: 1) Busca de oportunidades e iniciativa; 2) Correr riscos calculados; 3) Exigência de qualidade e eficiência; 4) Persistência; 5) Comprometimento; 6) Busca de informações; 7) Estabelecimento de metas; 8) Planejamento e monitoramento sistemáticos; 9) Persuasão e rede de contatos; 10) Independência e autoconfiança. Os resultados e discussões são apresentados no tópico a seguir.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico apresenta os resultados obtidos na pesquisa e suas respectivas discussões, conforme a ordem dos objetivos específicos elencados neste estudo. Em um primeiro momento, são apresentadas informações relacionadas ao perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, e em seguida os aspectos relacionados a educação empreendedora.

### 4.1 Perfil dos entrevistados

Esta pesquisa contou com um total de nove entrevistas semiestruturadas que foram realizadas junto aos médicos empreendedores, todos atuantes na cidade de Fortaleza – CE. Visando preservar a identidade dos entrevistados, este estudo substituiu o nome deles pela letra “E” que corresponde a abreviação de “Entrevistado” seguido por um número que indica a ordem em que o médico empreendedor participou da pesquisa, sendo do E1 ao E9.

Observa-se que todos os entrevistados (Tabela 4) são do gênero masculino, com idades que variam entre 28 e 52 anos, sendo a maioria casados e com filhos, com renda individual mensal que varia entre R\$25.000,00 e R\$60.000,00 e com tempo de atividade empreendedora entre 2 e 21 anos. Os tipos de negócio mencionados variam desde assessoria em gestão médica até consultórios, clínicas e plataformas educacionais. Isso indica uma diversidade de empreendimentos dentro do campo da saúde.

Alguns entrevistados estão envolvidos em negócios de assessoria em gestão médica, o que sugere que eles aplicam seus conhecimentos em gestão para auxiliar profissionais e organizações de saúde a otimizarem seus processos e tomadas de decisão. Outros entrevistados estão envolvidos com *startups* na área da saúde, indicando uma abordagem empreendedora e inovadora para solucionar problemas específicos do setor.

A presença de clínicas e consultórios como tipos de negócio mencionados destaca a continuidade de modelos tradicionais de prestação de serviços de saúde, em que os entrevistados atuam diretamente no atendimento aos pacientes. Além disso, há menção de uma assessoria educacional digital e uma plataforma educacional, indicando o uso da tecnologia e do ensino online para fornecer serviços e conteúdos educacionais relacionados a área da saúde.

Tabela 4. Perfil dos participantes da pesquisa.

E	Gênero	Idade	EC	Filhos	Renda mensal	TAE	Tipo de negócio
E1	Masculino	48 anos	Casado	5 filhos	R\$48.000,00	13 anos	Clínica e Direção Hospitalar
E2	Masculino	40 anos	Casado	2 filhos	Entre R\$40.000,00 e R\$50.000,00	15 anos	Startup, Clínica e Consultório
E3	Masculino	31 anos	Solteiro	0 filhos	R\$25.000,00	2 anos	Consultório
E4	Masculino	30 anos	Solteiro	0 filhos	R\$40.000,00	5 anos	Clínica e Consultório
E5	Masculino	28 anos	Solteiro	0 filhos	R\$35.000,00	5 anos	Assessoria educacional
E6	Masculino	35 anos	Casado	1 filho	R\$45.000,00	10 anos	Clínica e Consultório
E7	Masculino	44 anos	Casado	3 filhos	Entre R\$45.000,00 e R\$50.000,00	18 anos	Consultório
E8	Masculino	37 anos	Casado	2 filhos	R\$40.000,00	7 anos	Consultório
E9	Masculino	52 anos	Casado	2 filhos	R\$60.000,00	21 anos	Assessoria de gestão em serviços médicos e consultoria educacional

Legenda: EC = Estado civil; TAE = Tempo de atividade empreendedora.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2023).

Os entrevistados apresentam uma variedade de formações acadêmicas no campo da saúde (Quadro 10) como pós-graduação, mestrado e doutorado, incluindo Medicina Preventiva, Economia e Saúde (E1), Mestrado em Ciências do Esporte (E2), Nutrologia Esportiva (E3), Mestrado Profissional em Radiologia (E5), entre outras qualificações acadêmicas em subáreas do campo da saúde.

Observa-se também uma certa diversidade de MBAs no campo da gestão, como é o caso do E1, que possui MBA em Gestão e Saúde, o E2 em Gestão Empresarial, o E8 (MBA em Gestão e Saúde) e o E9 com Especialização em Gestão, Inovação e Serviços em Saúde.

Quadro 10. Formação acadêmica e educação empreendedora dos entrevistados.

E	Pós-graduação, Mestrado ou Doutorado e área	Participação em cursos voltados para a área empreendedora	Na graduação, cursou disciplinas voltadas para a área de gestão?
E1	Especialização em Medicina Preventiva e em Economia e Saúde. MBA em Gestão e Saúde. Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade.	Nunca participou de cursos específicos voltados para a área empreendedora.	Não cursou. A disciplina mais próxima disso foi “Medicina Preventiva” que aborda saúde pública e o SUS.
E2	MBA em Gestão Empresarial. Mestrado em Ciências do Esporte e Atividade Física.	Economia, empreendedorismo, marketing, gestão <i>high tech</i> , <i>startups</i> , entre outros cursos.	Cursou a disciplina optativa de “Marketing Médico”, mas enfatiza que o conhecimento sobre a disciplina foi bem superficial.
E3	Especialização em Nutrologia Esportiva.	Fez um curso chamado “Liberdade Médica”, que é um curso voltado para o empreendedorismo médico.	Não cursou nenhuma disciplina voltada para a área empreendedora durante a graduação.

E4	Residência em Clínica Médica.	Nunca fez cursos diretos voltados para a área empreendedora, mas alega que sempre se interessou pelo assunto.	Não teve disciplinas que se aproximassem da gestão. Alega que a mais próxima foi a disciplina de Psicologia Médica, que auxiliou na comunicação empática e no atendimento assistencial aos pacientes.
E5	Mestrado Profissional em Radiologia.	Nunca participou.	Não cursou. Alega que a grade curricular não tinha quaisquer disciplinas voltadas para a gestão.
E6	Residência em Clínica Médica.	Nunca participou.	Não cursou.
E7	Residência médica em Ortopedia e Traumatologia.	Nunca participou.	Não cursou.
E8	MBA em Gestão de Saúde.	Gestão e Liderança em Saúde, Empreendedorismo Digital em Saúde.	Não cursou.
E9	Especialização em Gestão, Inovação e Serviços em Saúde. Mestrado e Doutorado em Ciências Médicas.	Já participou de diversos cursos, incluindo finanças, gestão de pessoas, gestão de tráfego e mídias sociais, empreendedorismo médico, gestão em serviços de saúde, entre outros.	Não cursou, pois afirma que o curso não tinha quaisquer disciplinas que perpassassem pela área da gestão.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2023).

A participação em cursos voltados para a área empreendedora varia consideravelmente entre os entrevistados. Alguns demonstram um interesse ativo em adquirir conhecimentos relacionados ao empreendedorismo, participando de cursos específicos, tanto na área médica quanto em áreas mais abrangentes, como economia, marketing e gestão *high tech*. Por outro lado, há entrevistados que nunca participaram de cursos direcionados para a área empreendedora. Alguns deles alegaram um interesse intrínseco pelo assunto, indicando um potencial empreendedor latente, mesmo sem uma formação formal nesse campo.

Analisando as informações fornecidas sobre a graduação dos entrevistados em relação a disciplinas voltadas para a área de gestão, pode-se observar que a maioria deles não cursou disciplinas específicas voltadas para a área da gestão durante a graduação. Em vez disso, eles mencionaram disciplinas relacionadas a outras áreas, como “Medicina Preventiva” e “Psicologia Médica”, cujas abordagens estão mais centradas em saúde pública, SUS (Sistema Único de Saúde) e comunicação empática com os pacientes, segundo os E1 e E4.

O E2 alega que teve a oportunidade de cursar a disciplina optativa de “Marketing Médico”. No entanto, o entrevistado enfatiza que o conhecimento adquirido nessa disciplina foi superficial, sugerindo que a abordagem da disciplina não forneceu uma compreensão aprofundada dos princípios de marketing aplicados ao contexto médico. Alguns entrevistados afirmam que a grade curricular de suas respectivas graduações não oferecia disciplinas voltadas

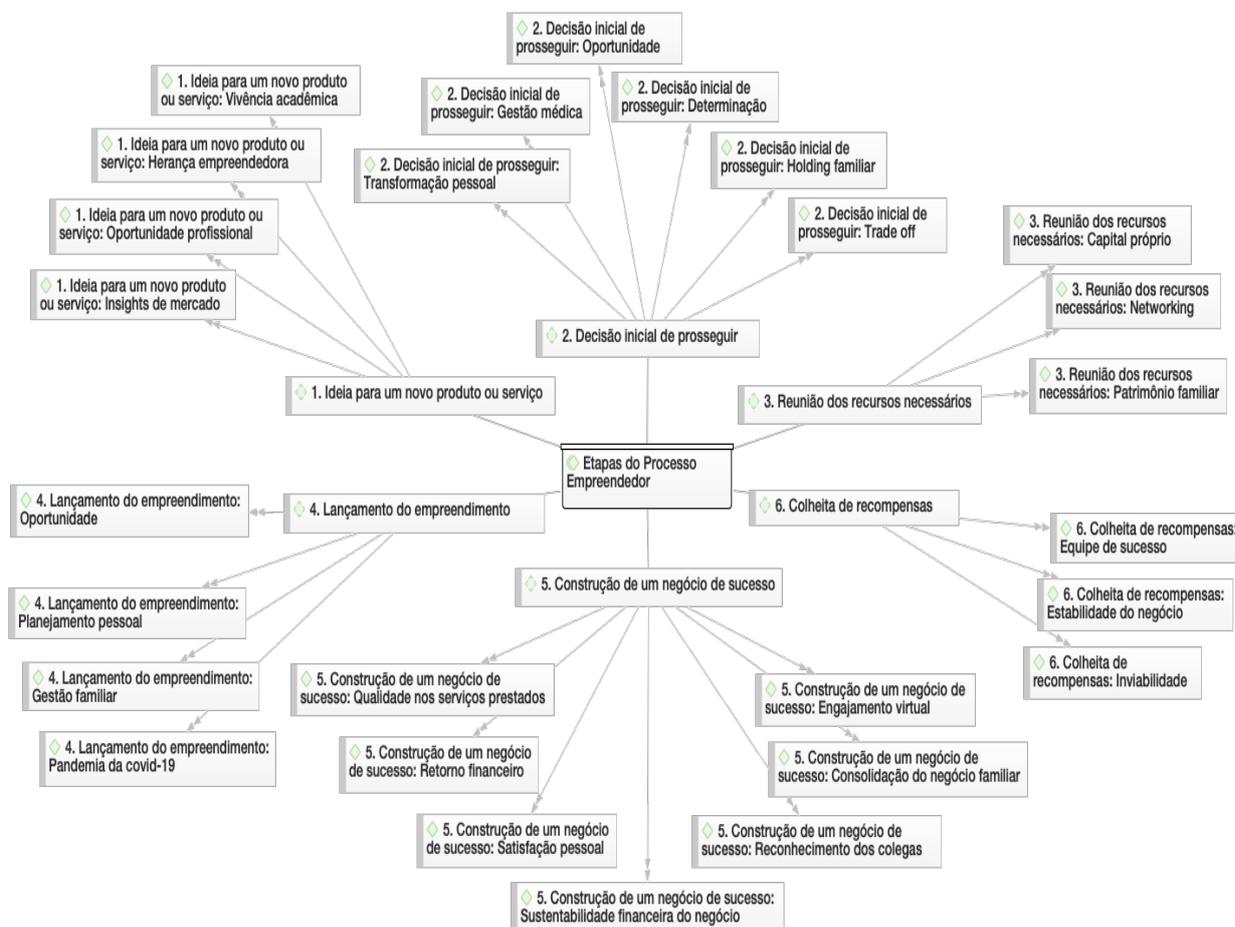
para a gestão ou empreendedorismo. A seguir serão analisadas as etapas do processo empreendedor dos médicos a partir do modelo teórico de Baron e Shane (2007).

## 4.2 Etapas do processo empreendedor

Neste subtópico são apresentados os resultados da entrevista realizada junto aos médicos empreendedores, no que concerne ao objetivo de analisar as etapas do processo empreendedor a partir do modelo teórico de Baron e Shane (2007).

As etapas do processo empreendedor envolvem desde a gênese da ideia de criação do negócio até a colheita das recompensas do empreendimento, contemplando as seis fases elencadas no modelo teórico dos autores. A rede semântica das etapas do processo empreendedor (Figura 10) evidencia as interconexões e a sequência lógica de cada um desses estágios no contexto do empreendedorismo médico dos entrevistados.

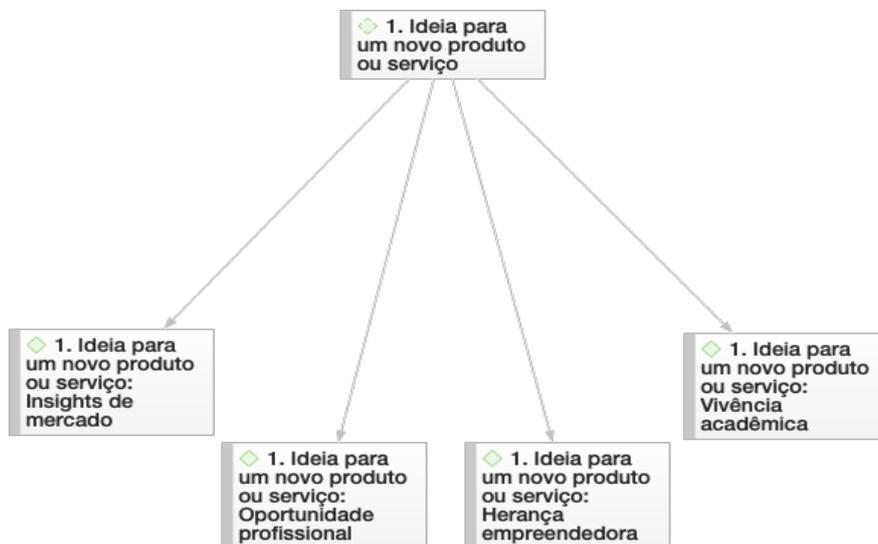
Figura 10. Rede semântica das etapas do processo empreendedor.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

A primeira etapa intitulada “ideia para um novo produto ou serviço”, é o ponto de partida da rede semântica, pois consiste na primeira etapa do processo empreendedor. Nesse sentido, foram identificados quatro fatores que influenciaram o surgimento de ideias para a criação dos negócios dos médicos, sendo eles: (1) *insights* de mercado; (2) oportunidade profissional; (3) herança empreendedora; (4) vivência acadêmica.

Figura 11. Rede semântica da etapa de ideia para um novo produto ou serviço.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

Os *insights* de mercado, que desempenham um papel importante, indicando a identificação de necessidades não atendidas ou oportunidades de mercado, foi um aspecto evidenciado na percepção de alguns dos médicos entrevistados. O E3 menciona um nicho que considera emergente no campo da medicina contemporânea, e que nele conseguiu enxergar uma oportunidade que o levou a criar o seu negócio, que é a nutrologia esportiva.

Nessa perspectiva, o E3 afirma que:

(...) Então, é... a área que eu estou trabalhando dentro da medicina, a especialidade, é uma área nova na medicina, que é a nutrologia esportiva, que busca qualidade de vida dos pacientes. Resolver sintomas que muitos acham que as vezes é normal, que vem com a idade, e que não é. As vezes é deficiência de algum hormônio, deficiência de algum tipo de vitamina, aí como é uma área nova da medicina, a gente precisa divulgar essa área, para que os pacientes entendam como ela trabalha, e como ela pode ajudar eles. Então é uma área que precisa muito de divulgação, de empreendedorismo, no sentido de marketing, de site, de Instagram mesmo, de redes sociais, para que a gente fale sobre os assuntos e os pacientes entendem que aqueles possíveis sintomas que eles têm dá para ser resolvido entendeu, dá para serem resolvidos. E aí é uma área que a maioria dos médicos que estão nessa área precisam entrar nessa questão do marketing do negócio, de tratar a medicina, claro, com ética né, dentro dos preceitos de ética, mas precisa também encarar como um negócio, no sentido de divulgação da marca, divulgação da proposta, do que você trabalha, porque

precisa de divulgação para que seja benéfico para você como profissional e para os pacientes também.

O E3 revela a importância do empreendedorismo e do marketing na área da Nutrologia, uma especialidade relativamente nova na medicina. Ele destaca a necessidade de divulgar essa área para que os pacientes compreendam como ela pode melhorar sua qualidade de vida e resolver sintomas que muitas vezes são considerados normais com o envelhecimento, mas que na verdade podem ser causados por deficiências hormonais ou nutricionais.

Além disso, o entrevistado enfatiza que o campo da Nutrologia precisa de divulgação e empreendedorismo, especialmente em termos de marketing digital, como sites, Instagram e outras redes sociais, para educar os pacientes sobre os benefícios dessa especialidade e mostrar que os sintomas que eles estão enfrentando podem ser tratados e resolvidos.

Ele ressalta a importância de tratar a medicina com ética, mas também encará-la como um negócio, no sentido de promover a marca, a proposta de trabalho e obter benefícios tanto para o profissional quanto para os pacientes, e da necessidade de os médicos da área adotarem abordagens empreendedoras através da utilização de estratégias de marketing e presença nas redes sociais para aumentar a conscientização sobre a especialidade assim atrair pacientes.

Em seu estudo, Souza et al. (2022) ressaltam a importância do médico empreendedor se diversificar em um mercado cada vez mais competitivo. Eles destacam que é necessário adquirir conhecimentos básicos de gestão administrativa, reconhecendo que essa área requer dedicação, atenção, criatividade e coragem. No contexto empreendedor contemporâneo, o marketing médico nas redes sociais desempenha um papel significativo na era digital, permitindo que esses profissionais se conectem com pacientes, construam relacionamentos e promovam seus serviços de forma eficaz.

O autor ainda reforça que, por meio das redes sociais, os médicos podem compartilhar informações relevantes sobre saúde, fornecer dicas e conselhos, educar o público sobre condições médicas específicas e divulgar os serviços oferecidos em suas clínicas ou hospitais. Isso não apenas ajuda a fortalecer a reputação profissional, mas também estabelece confiança e credibilidade junto aos pacientes.

Ao ser questionado acerca de como surgiu a ideia para a criação de seu negócio, o E5 afirmou que “Foi a partir de necessidade de mercado. Não tinha ninguém no mercado fazendo isso, eu fazia, e aí eu decidi começar a lucrar em cima disso”. A resposta do entrevistado mostra como a necessidade de mercado foi um fator motivador para a criação de seu negócio. Ele

identificou uma lacuna no mercado em relação à educação médica nas redes sociais e percebeu que não havia muitos profissionais atuando nesse campo.

Ao notar o crescimento de seguidores em sua página no Instagram e a demanda por conteúdo educativo, ele viu uma oportunidade de transformar sua atividade em uma fonte de lucro. Segundo Schumpeter (2012) o reconhecimento de oportunidades demonstra uma visão empreendedora ao identificar uma demanda não atendida e capitalizar sobre ela, transformando seu conhecimento e expertise em um negócio rentável.

Já o E9 destaca a paixão pela área da saúde e o desejo de fazer a diferença no setor como motivações para empreender. “(...) Percebi que havia uma lacuna na gestão estratégica das empresas de saúde, e vi a oportunidade de ajudar essas empresas a melhorarem sua eficiência, qualidade e resultados de uma forma geral”. Essa identificação de uma necessidade no mercado e a combinação de sua formação médica com a vontade de empreender levaram à criação de uma empresa de consultoria em gestão estratégica para o setor de saúde. Para Morelli et al. (2022) essa abordagem mostra uma combinação de conhecimento técnico na área médica com habilidades empreendedoras, destacando a importância de identificar oportunidades de negócio e fornecer soluções inovadoras para atender às necessidades do setor.

A oportunidade profissional surge como outro fator motivador impulsionando os médicos a empreenderem como uma forma de expandir suas carreiras. Para o E1, por exemplo, a ideia para a criação do negócio surgiu a partir de uma experiência profissional no campo da gestão, pois ele enfatiza que acabou “(...) migrando para a gestão em saúde...”, em função do destaque de sua atuação profissional enquanto médico assistencialista. Ou seja, o E1 foi convidado para ser gestor da unidade médica em que trabalhava por seu bom desempenho profissional, e isso conseqüentemente abriu novas perspectivas e possibilidades de atuação também para o campo do empreendedorismo.

Concomitantemente, o E2 destaca que a ideia para a criação de um novo produto ou serviço surgiu a partir da identificação de uma oportunidade no contexto profissional, pois, segundo ele “(...) A ideia partiu de uma dor que eu vivi ali na prática do meu dia a dia. Exatamente eu como médico, como... eu trabalhava em uma operadora de saúde, e como sócio de clínica, então olhando esses três universos aí, foi a partir dessa dor que surgiu a ideia de constituir a empresa”.

O E8 também traz uma perspectiva de análise similar, no tocante ao surgimento da ideia para a criação de seu negócio, eu frisar que “(...) muitos hospitais e clínicas tinham suas restrições em termos de tempo de consulta, atendimento personalizado e tudo mais. Então,

decidi abrir minha própria clínica, onde pude oferecer um cuidado mais individualizado e adaptado às necessidades de cada paciente”.

Nas respostas enfatizadas pelos entrevistados, é possível observar que a oportunidade profissional desempenha um papel significativo como um fator motivador para o empreendedorismo dos médicos. Através de oportunidades profissionais, os médicos identificaram lacunas e necessidades no mercado, e a partir delas encontraram motivação para desenvolver ideias empreendedoras e criar novos produtos ou serviços que atendam a essas demandas específicas. Para Brunelli (2022), isso demonstra uma conexão entre a experiência prática dos médicos e o surgimento de oportunidades empreendedoras, que os impulsiona a buscar soluções inovadoras em suas áreas de atuação.

A herança empreendedora também se destaca, indicando que a influência familiar e a vivência anterior no contexto empresarial podem estimular o aproveitamento de oportunidades empreendedoras no próprio contexto familiar.

Nesse sentido, o E4 relata que:

Minha família, principalmente por parte de pai, o meu pai em si é médico, mas também sempre mexeu com negócios, e isso vem também da família dele né, com a questão da agropecuária, do leite, tanto fazia leite para consumo familiar como também vendia o excedente. Meu pai continuou nessa prática mesmo depois de formado como médico. Ele começou a investir e se especializar dentro desse negócio da produção de leite, e em paralelo com as atividades da clínica. Eu cresci andando com ele na fazenda e cresci também, por ele sempre estar muito dentro de hospital e no consultório. Para muitos pode ser um ambiente desconfortável, mas para mim é um ambiente que eu gosto. Eu gosto de hospital assim, porque desde muito pequeno eu era acostumado a frequentar esse ambiente.

O E4 destaca a influência familiar em sua escolha de empreender na área médica. Ele menciona que seu pai, além de ser médico, também estava envolvido em negócios, especialmente na pecuária leiteira. O entrevistado teve a oportunidade de acompanhar seu pai em suas atividades tanto no hospital quanto na fazenda desde muito jovem, o que contribuiu para sua familiaridade e afinidade com o ambiente hospitalar, e também no empreendedorismo, já que ele era evidenciado tanto na medicina quanto na pecuária leiteira.

A percepção do entrevistado ressalta a importância das experiências e influências familiares na formação dos empreendedores. Segundo Machado (2023) a exposição a diferentes contextos e a familiaridade com certos ambientes podem despertar paixões e interesses específicos, moldando as escolhas profissionais e empreendedoras das pessoas. No caso do E4, a combinação da medicina com os negócios e a conexão com a pecuária leiteira familiar foram elementos-chave para o aproveitamento das oportunidades empreendedoras

advindas do próprio contexto familiar, caracterizando assim o empreendedorismo por herança (MOREIRA, 2021).

A influência direta do pai e a tradição familiar na área médica também tiveram um impacto significativo na decisão do E6 de seguir a carreira médica e, mais especificamente, trabalhar com o pai. A ideia de assumir o lugar do pai e colaborar com ele era uma expectativa prévia. Segundo ele:

(...) até antes mesmo de entrar na faculdade, eu já tinha, digamos assim, uma expectativa de que ia trabalhar com o meu pai. O meu pai trabalha em clínica médica já tem mais de 40 anos, então meio que foi ele que iniciou essa geração de médicos empreendedores, porque o meu avô era médico, mas ele não tinha um negócio em si, na conjuntura que nós temos hoje, né. Ele trabalhava no hospital municipal e dava seus plantões por lá, e inclusive ele chegou a se envolver com política durante uns bons anos aí no passado, mas nunca chegou a ser, digamos assim, um empreendedor. Então, diante disso tudo, eu, de certa forma pela questão da influencia direta do meu pai, eu acabei entrando pra medicina, e essa coisa de, digamos assim, é... assumir o lugar dele, quer dizer, trabalhar com ele, já era uma coisa esperada de certa forma.

Esse relato mostra como as influências familiares e as tradições podem desempenhar um papel fundamental na escolha profissional e no empreendedorismo. A transmissão de conhecimento, experiência e valores entre gerações pode motivar e inspirar os membros mais jovens da família a seguir caminhos semelhantes, criando uma continuidade de empreendedorismo e negócios familiares (BORGES NETO, 2022). É interessante observar como a história e a dinâmica familiar podem moldar as trajetórias profissionais e empreendedoras das pessoas. No caso do entrevistado, a influência direta do pai e a expectativa de trabalhar com ele na clínica médica foram fatores que guiaram suas escolhas e objetivos profissionais.

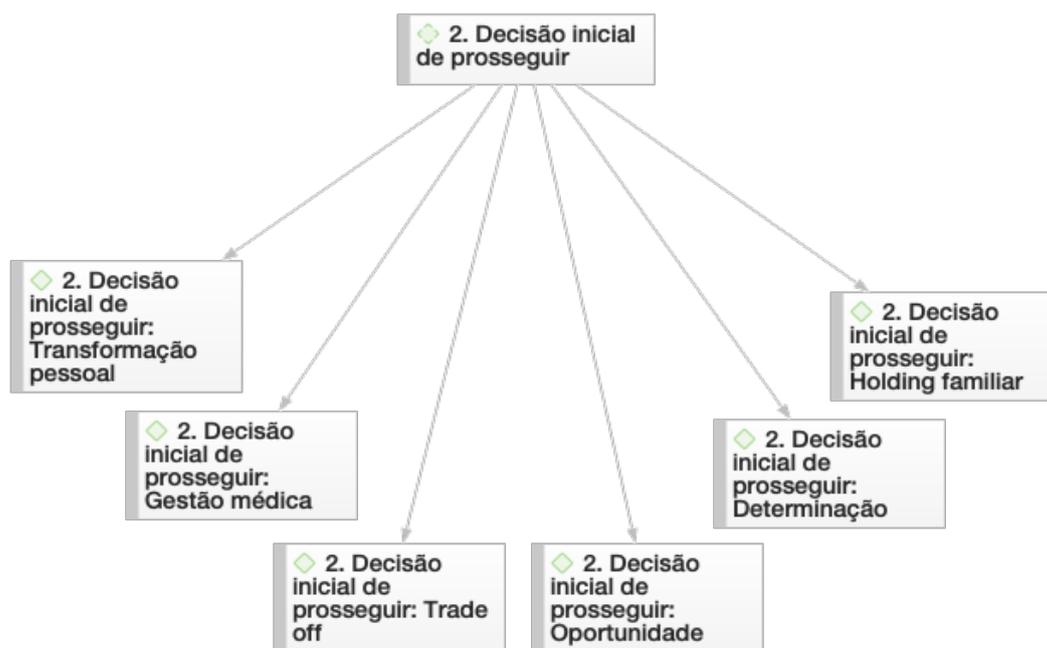
A vivência acadêmica emerge como outro fator relevante, sugerindo que a formação acadêmica na área médica pode inspirar médicos a explorarem novas oportunidades no campo do empreendedorismo. Nesse sentido, o E7 afirma que a ideia para a criação do seu negócio surgiu na faculdade, a partir de sua experiência acadêmica enquanto estudante de medicina, pois ele afirma que “(...) já tinha uma noção de mais ou menos qual área da medicina eu ia seguir, que foi justamente a área que eu me especializei, então já nesse período me passava pela cabeça que ia fazer algo a respeito disso, quer dizer, nesse sentido”.

Nesse sentido, Senhoras e Mendes (2023) afirmam que a formação acadêmica desempenha um papel importante na preparação de indivíduos para o empreendedorismo. Embora não seja um requisito absoluto para se tornar um empreendedor bem-sucedido, a formação acadêmica oferece uma base sólida de conhecimentos e habilidades que podem ser

aplicados no mundo dos negócios. A formação acadêmica fornece aos empreendedores uma compreensão aprofundada dos princípios e teorias fundamentais em diversas áreas, como administração, marketing, finanças, contabilidade e gestão etc. Isso permite que eles tenham uma visão mais abrangente e estratégica ao iniciar e gerenciar um negócio.

A segunda etapa do processo empreendedor (decisão inicial de prosseguir) é constituída por seis unidades de registro: determinação, *holding* familiar, oportunidade, transformação pessoal, *trade off* e gestão médica, conforme se verifica na rede semântica da Figura 12.

Figura 12. Rede semântica da etapa de decisão inicial de prosseguir.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

A determinação foi um elemento presente nas narrativas dos E7 e E8, que associaram a decisão inicial de dar prosseguimento a ideia do negócio a partir desse aspecto. Nesse sentido, E7 afirma que “(...) não queria passar a vida dando plantão em hospital, mesmo sendo uma coisa que eu gosto, eu sempre tinha em mente essa visão de ter o meu consultório, de ser dono do negócio, de ser mais independente nesse aspecto”, enquanto o E8 endossa que gosta “(...) da parte assistencialista da medicina, de cuidar das pessoas, mas eu também tinha em mente que eu não ia passar muito tempo como médico plantonista. Eu sabia que em algum momento da minha vida profissional eu ia empreender na área”.

A determinação é evidente nas respostas dos entrevistados 7 e 8. Ambos expressam um desejo claro de não se limitarem a trabalhar como médicos plantonistas e têm em mente a visão de empreender na área da saúde. Essa determinação é refletida em sua busca por independência,

desejo de ter seu próprio consultório e empreender para criar oportunidades profissionais além da prática assistencial.

Eles demonstram uma disposição firme e comprometida em seguir seus objetivos empreendedores, mesmo reconhecendo a importância da medicina e do cuidado com as pessoas. Para Braga (2023), os indivíduos motivados intrinsecamente têm mais propensão a tomar a decisão de empreender, pois encontram no empreendedorismo uma oportunidade de exercer sua autonomia, buscar a maestria em suas áreas de interesse e contribuir com um propósito maior.

O *holding* familiar foi identificado como uma influência na decisão inicial de dar prosseguimento ao negócio na perspectiva dos E4 e E6. No caso do E4, ele descreve a sua visão do negócio da clínica médica de seu pai como uma herança, algo que ele assumiria naturalmente. Essa percepção sugere que a ideia de empreender na área médica não era vista como uma iniciativa ativa de construção de um negócio próprio, mas sim como uma continuação do trabalho estabelecido anteriormente pela família. Ele destaca que o negócio já existia e contava com uma base de pacientes que acompanhavam seu pai, o que reforça a noção de continuidade e passividade em relação ao empreendimento.

Por outro lado, o E6 menciona que seu pai, ao trabalhar em clínica médica por mais de 30 anos, foi um dos iniciadores dessa geração de médicos empreendedores em sua família. Ele faz uma distinção em relação ao seu avô, que era médico, mas não tinha um negócio próprio, atuando principalmente em hospitais e envolvendo-se com política. Essa comparação indica uma mudança na mentalidade empreendedora ao longo das gerações, em que o pai do entrevistado abriu caminho para o empreendedorismo médico na família.

Portanto, a análise das respostas dos entrevistados revela que o aspecto de *holding* familiar desempenha um papel significativo na percepção e abordagem dos entrevistados em relação ao empreendedorismo na área médica. Enquanto um entrevistado enxerga o negócio como uma herança a ser assumida passivamente, o outro destaca a transformação do modelo de trabalho e a iniciativa empreendedora trazida por seu pai. Essas perspectivas indicam como a dinâmica familiar pode influenciar as visões e atitudes em relação ao empreendedorismo médico (RIBEIRO, 2020).

Outro aspecto identificado como determinante na decisão inicial de dar prosseguimento a ideia do negócio foi a oportunidade. O E5 menciona que identificou a oportunidade de criar conteúdo voltado para a área médica durante o último ano de faculdade. Essa demanda de mercado despertou seu interesse em transformar essa oportunidade em um negócio real.

Portanto, a percepção da oportunidade de suprir essa necessidade no mercado foi um fator-chave para a decisão do entrevistado em prosseguir com a ideia do negócio.

De início eu fiz algumas pesquisas de mercado para entender as necessidades e demandas das empresas de saúde, porque de certa forma a gente que é médico percebe que existem lacunas quando o assunto é gestão médica. Primeiro que é uma coisa que a gente não tem muita proximidade, porque a sua formação, de início, não se volta pra encarar os desafios da gestão. O que eu to querendo dizer é que a gente não estuda pra ser um gestor médico, a gente aprende isso na prática. Então eu comecei a perceber isso ainda na faculdade, e ali eu já percebia que isso poderia ser uma oportunidade para investir. E isso era uma coisa que eu conseguia enxergar um certo potencial de crescimento, porque ao mesmo tempo em que era uma coisa nova para quem é da área, é uma coisa que, como é que eu posso dizer... é um problema que sempre esteve ali (E5).

Já o E9 relata que, ao iniciar sua jornada empreendedora na área médica, realizou pesquisas de mercado para compreender as necessidades e demandas das empresas de saúde. Ele destaca a existência de lacunas na gestão médica e a falta de proximidade dos médicos com os desafios da gestão, pois, segundo ele “(...) porque de certa forma a gente que é médico percebe que existem lacunas quando o assunto é gestão médica”.

A identificação dessa oportunidade de suprir as necessidades de gestão na área médica impulsionou sua decisão de empreender e oferecer serviços de consultoria em gestão estratégica para empresas. Um dos desafios da gestão médica está relacionado à falta de preparo do médico para assumir o papel de gestor. Os profissionais da área médica geralmente não recebem uma formação específica em gestão durante a faculdade, o que pode dificultar a tomada de decisões administrativas e o gerenciamento eficiente de uma clínica ou hospital (D’AGUIAR, 2016).

A transformação pessoal foi determinante na decisão inicial de dar prosseguimento a ideia do negócio para o E3. O entrevistado relata que, após terminar a faculdade, começou a mudar seu estilo de vida, adotando hábitos mais saudáveis, como alimentação adequada e atividade física. Foi nesse momento que ele descobriu essa área nova na medicina, que é a nutrologia esportiva, e decidiu se especializar nela.

A transformação pessoal vivenciada pelo entrevistado o levou a estudar e se aprofundar no assunto, inicialmente pensando em si mesmo. No entanto, ao perceber a conexão entre essa área e sua profissão, ele decidiu dar o primeiro passo para transformar seu interesse pessoal em um empreendimento profissional. Essa transformação pessoal impulsionou sua motivação e determinação para seguir adiante com a ideia de negócio.

O E2 destaca o conceito de *trade-off* como um fator determinante para a decisão de dar prosseguimento à ideia de negócio. O entrevistado considerou não apenas o que teria a ganhar, mas também o que teria a perder ao embarcar nessa jornada empreendedora. Ao avaliar os possíveis riscos e consequências negativas, o entrevistado percebeu que não tinha muito a perder. Essa percepção o levou a preferir agir e saber o resultado, mesmo que houvesse a possibilidade de fracasso. Ele expressa o desejo de viver a experiência, evitar arrependimentos futuros e tirar sua ideia do papel.

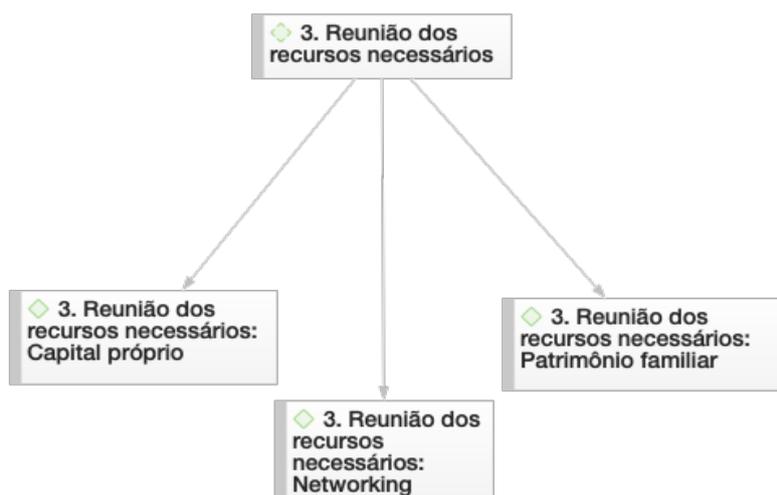
Olha, é... tudo é um *trade off* né. Eu gosto de ver assim é, no que que eu tenho a ganhar para seguir em relação a ideia, mas sim o que que eu tenho a perder. Então quando eu fui pesar ali o que é que eu tinha a perder, eu não tinha muito a perder, então eu disse olha, eu prefiro saber e se der errado tudo bem, e voltar atrás, mas eu não gostaria de saber como ou ficar pensando como teria sido sabe, então esse foi o norteador da decisão. Poxa, eu quero viver essa jornada e esse momento e tirar essa ideia do papel (E2).

Para Housel (2021) a noção de *trade-off* ressalta a importância de considerar não apenas os benefícios potenciais, mas também as possíveis perdas e desvantagens ao tomar decisões empreendedoras. Nesse caso, o entrevistado priorizou a ação e a realização de seu projeto, valorizando a experiência e a possibilidade de aprender com os resultados, mesmo que não fossem favoráveis.

E por fim a gestão médica foi identificada como um fator determinante na decisão inicial de dar prosseguimento ao negócio, conforme relato do E1, que tomou a decisão de empreender a partir de sua experiência profissional enquanto gestor da emergência de um hospital. Essa oportunidade de assumir um papel de gestão na área médica foi determinante para o entrevistado, pois ele percebeu a necessidade de adquirir conhecimentos e habilidades em gestão para ter sucesso nessa nova função. A partir dessa experiência, ele provavelmente viu a importância da gestão médica como um elemento-chave para melhorar os processos e a eficiência dos serviços de saúde.

Na terceira etapa do processo empreendedor (reunião dos recursos necessários), foram identificados três grandes aspectos de acordo com a perspectiva dos entrevistados: capital próprio, networking e patrimônio familiar. Os entrevistados mencionaram diferentes estratégias para obter os recursos financeiros necessários. Alguns mencionaram que utilizaram os recursos provenientes do trabalho na área assistencial (E1) aproveitando a renda gerada pela prática médica para financiar seus empreendimentos. Isso mostra como a atuação profissional como médico pode servir como uma fonte de recursos para dar suporte ao desenvolvimento do negócio.

Figura 13. Rede semântica da etapa de reunião dos recursos necessários.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

Outros entrevistados mencionaram o uso de recursos próprios (E2), economizando dinheiro (E7), fazendo investimentos de longo prazo ou recorrendo a empréstimos bancários para cobrir os custos iniciais (E8). Além disso, alguns entrevistados optaram por reduzir os custos operacionais (E9), como contratação de profissionais, trabalhando de forma independente ou em parceria com outros colegas. Essa estratégia permitiu-lhes ter uma maior flexibilidade financeira para investir em seus projetos.

O networking foi outro aspecto importante na reunião dos recursos necessários (financeiros e humanos) para a criação do negócio. Os entrevistados mencionaram que estabeleceram contatos e conexões com outros profissionais da área médica por meio de cursos, networking com médicos mais experientes de outros estados e indicações de colegas (E3). No que diz respeito aos recursos financeiros, alguns entrevistados contaram com a ajuda de familiares, como empréstimos de parentes próximos e apoio financeiro de mães e irmãs, no caso do E5 que afirma que “(...) eu não tinha renda, né, então quando eu percebi que poderia lucrar, eu fiz o seguinte: eu peguei 2 mil reais emprestados com a minha vó, e de recursos humanos, minha mãe e minha irmã me ajudaram, com entrega, com embalagem, esse tipo de coisa”.

Além disso, a combinação de economias pessoais, empréstimos bancários e o apoio de amigos e familiares foi mencionada como uma estratégia para obter os recursos financeiros necessários. Em relação aos recursos humanos, os entrevistados também recorreram ao networking para contratar profissionais qualificados. Eles buscaram por pessoas com experiência no ramo e que compartilhavam da visão do negócio. Indicações de colegas e

contatos estabelecidos ao longo de suas trajetórias profissionais foram fundamentais para identificar e recrutar os membros da equipe.

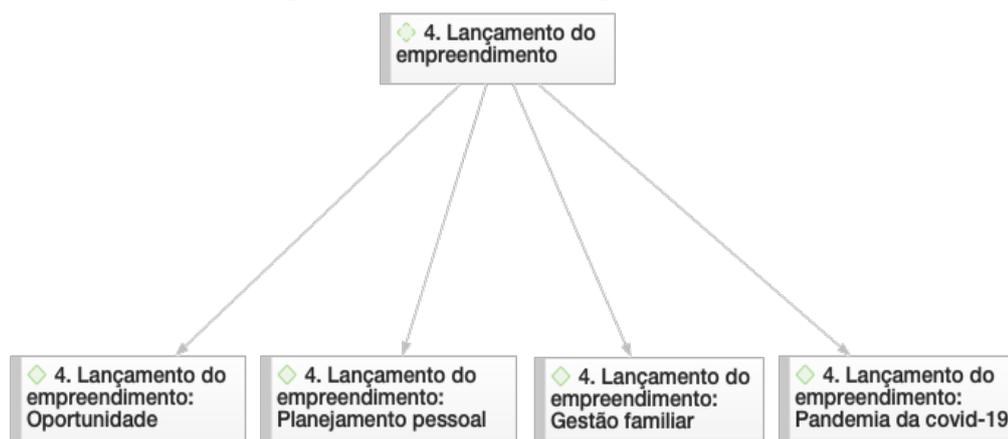
E por fim, o patrimônio familiar foi identificado como um elemento fundamental na reunião dos recursos necessários para o negócio, segundo o E4. O entrevistado menciona que o negócio já existia antes mesmo de seu nascimento, portanto, ele não precisou reunir recursos, uma vez que eles sempre estiveram disponíveis devido ao patrimônio familiar. No entanto, o entrevistado ressalta que, mesmo tendo acesso aos recursos, ele desempenha um papel importante na gestão da clínica, tomando decisões relevantes relacionadas a contratação de parceiros, aluguel de salas, questões financeiras, entre outros aspectos.

Ele destaca a influência de seu pai, que segundo ele é uma pessoa centralizadora, mas sempre enfatizou a importância de cercar-se de pessoas de confiança e formar uma boa equipe. Essa herança familiar de conhecimento e experiência em gestão foi transmitida ao entrevistado, tanto na gestão da fazenda quanto na clínica. Ele observou como seu pai valorizava a formação de uma equipe competente, mesmo que as decisões fossem centralizadas nele. Essa visão influenciou o entrevistado a trazer consigo o conceito de formação de equipe para sua própria vida e gestão.

Nesse sentido, Colombo (2021) afirma que uma equipe competente e bem alinhada desempenha um papel fundamental no sucesso de qualquer empreendimento. Através de uma equipe sólida, é possível compartilhar conhecimentos, habilidades e experiências, além de colaborar de forma eficiente na busca por objetivos comuns.

Na quarta etapa do processo empreendedor (lançamento do empreendimento) foram identificados quatro aspectos centrais: oportunidade, gestão familiar, planejamento pessoal e pandemia da covid-19.

Figura 14. Rede semântica da etapa de lançamento do empreendimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

Ao analisar as respostas dos entrevistados em relação ao momento em que decidiram lançar seus negócios, pode-se observar diferentes circunstâncias em que a oportunidade se apresentou. O E2 mencionou que a ideia surgiu em 2019, mas foi impulsionada pela pandemia e pela liberação da telemedicina. Segundo Godinho et al. (2022) esse contexto específico criou uma oportunidade favorável para o lançamento do negócio, pois a demanda por serviços de telemedicina aumentou significativamente. A identificação dessa oportunidade impulsionou a validação da ideia e o início da construção do negócio.

No caso do entrevistado E5, o momento de lançamento do negócio ocorreu no mesmo ano em que ele se formou. Ele percebeu que a página que já existia no Instagram poderia se tornar uma fonte de renda e um negócio promissor. A partir dessa percepção, ele decidiu explorar essa oportunidade e transformar a página em um negócio efetivo.

O empreendedorismo muitas vezes surge da capacidade de identificar oportunidades em situações cotidianas e transformá-las em negócios de sucesso (CASANOVAS, 2022). No caso do entrevistado E5, sua percepção de que uma simples página no Instagram poderia se tornar uma fonte de renda e um negócio promissor é um exemplo claro dessa habilidade em identificar oportunidades latentes.

A capacidade de enxergar além do óbvio e explorar o potencial de plataformas digitais como o Instagram é fundamental no mundo dos negócios atual (ALEXANDRINO, 2022), e o caso do E5 ilustra a importância de estar atento a essas possibilidades e agir de forma estratégica para transformar uma simples página em um negócio efetivo e lucrativo.

Por fim, o E9 identificou uma oportunidade de fornecer serviços de formação continuada para médicos, percebendo uma demanda não atendida nessa área, pois, segundo ele, “(...) a gente percebe isso desde muito cedo, porque é uma lacuna na nossa formação acadêmica, que é muito técnica”. Ele compreendeu essa oportunidade antes mesmo de iniciar o negócio e percebeu a lacuna na formação acadêmica dos médicos. Essa identificação inicial foi o ponto de partida para o desenvolvimento do negócio ao longo dos anos.

A gestão familiar foi outro elemento importante para o lançamento do negócio. No caso do E4, ele menciona que a clínica já existia antes mesmo de seu nascimento, e assim que saiu da faculdade, decidiu trabalhar com seu pai na gestão do negócio. Essa conexão familiar e a expectativa da família em relação à sua participação na clínica foram elementos determinantes para sua decisão de ingressar no empreendimento.

Já o E6 relata que, como a clínica já estava constituída e havia uma expectativa familiar de que ele trabalhasse nela, ele decidiu que se envolveria no negócio pouco tempo antes de

concluir a faculdade. Nesse caso, a influência e a pressão familiar foram fatores relevantes para sua escolha de se juntar ao empreendimento da família.

O planejamento pessoal foi outro fator identificado como determinante para o lançamento do negócio. Os E7 e E8 destacam a importância do planejamento pessoal como um ponto determinante para o lançamento do negócio. O E7 menciona que passou um bom tempo traçando um planejamento, levantando recursos necessários e fazendo um mapeamento do que seria preciso para lançar o negócio.

Segundo ele “(...) tem mais ou menos uns 9, 10 anos, por aí. É como eu te falei, eu passei um bom tempo traçando um planejamento, levantando os recursos que eu considerava necessários e tal, as pessoas, fazendo tipo um mapeamento do que eu ia precisar para lançar o negócio”. Além disso, ele buscou a orientação de um amigo administrador para elaborar um plano de negócios detalhado. Esse processo de planejamento minucioso e a busca por conhecimento demonstram a importância atribuída pelo entrevistado ao desenvolvimento de uma estratégia sólida antes de iniciar o negócio.

Da mesma forma, o E8 destaca que fez uma análise cuidadosa da situação e considerou fatores como reunir os recursos necessários e ter um plano de negócios sólido antes de lançar o negócio. De acordo com Farah, Cavalcanti e Marcondes (2017) a atenção dada ao planejamento financeiro e à elaboração de um plano de negócios evidencia a importância do planejamento pessoal na tomada de decisão.

A pandemia da covid-19 também foi um fator determinante no lançamento do negócio. Os E2 e E3 destacam a influência da pandemia da COVID-19 no lançamento de seus negócios. O E2 menciona que a pandemia foi o "motor catalisador" para iniciar o negócio, destacando que as condições regulatórias e a aceleração da adoção digital pela população foram facilitadas devido ao contexto pandêmico.

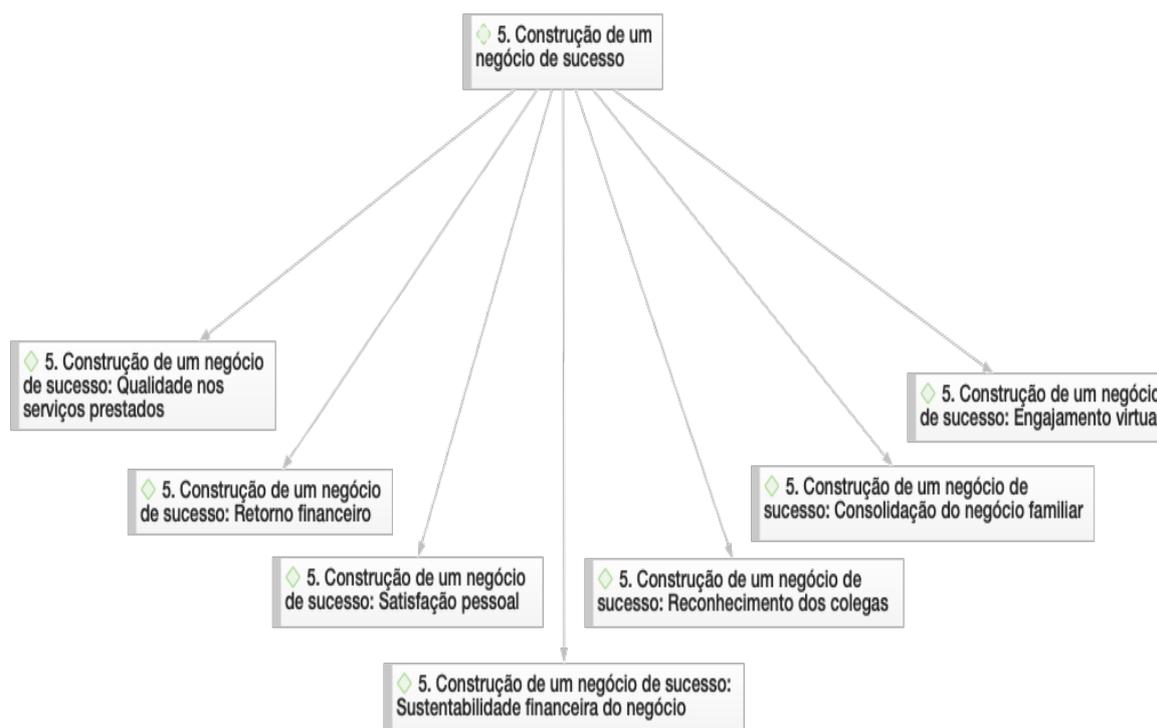
Isso indica que a crise gerada pela pandemia criou uma oportunidade única para empreender e explorar novos modelos de negócio, impulsionados pela mudança de comportamento do público e pelas necessidades emergentes.

Por outro lado, o E3 indica que o momento de lançar o negócio ocorreu cerca de um ano e meio após a conclusão de sua especialização em nutrição esportiva. Embora não mencione diretamente a pandemia como um fator determinante, é possível inferir que a decisão de lançar o negócio pode ter sido influenciada pelo contexto da pandemia. Senhoras (2022) afirma que a demanda por serviços relacionados à saúde e bem-estar pode ter aumentado durante esse período, impulsionando o empreendedor a aproveitar a oportunidade de atender às necessidades do mercado.

Na quinta etapa do processo empreendedor (construção de um negócio de sucesso) foram identificados sete aspectos que representam esta etapa: qualidade nos serviços prestados, retorno financeiro, satisfação pessoal, sustentabilidade financeira do negócio, reconhecimento dos colegas, engajamento virtual e consolidação do negócio familiar.

O primeiro grande ponto relacionado a ideia de construção de um negócio de sucesso foi a qualidade nos serviços prestados, segundo os próprios entrevistados. Os E3, E8 e E9 destacam a importância da qualidade nos serviços prestados como um fator crucial para o sucesso de seus negócios. Eles enfatizam a satisfação dos clientes como um indicador fundamental de sucesso e reconhecem a necessidade de entregar um serviço de alta qualidade em todas as etapas do atendimento.

Figura 15. Rede semântica da etapa de construção de um negócio de sucesso.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

Ao serem questionados acerca de como enxergam o sucesso em relação ao seu negócio, os entrevistados afirmaram, respectivamente, que “Na minha opinião, o principal é o serviço que você oferece. Pré-consulta, na consulta e o pós-consulta” (E3) e “(...) o sucesso em relação ao meu negócio é ver meus pacientes satisfeitos e saudáveis. É quando eles confiam em mim para cuidar de sua saúde e recomendam meus serviços para seus amigos e familiares” (E8).

Nesse sentido, Kotler e Kotler (2022) afirmam que a qualidade nos serviços é determinada pela capacidade de atender e exceder as expectativas dos clientes. Os autores enfatizam que a qualidade não se limita apenas ao produto ou serviço em si, mas também abrange aspectos como a confiabilidade, a responsividade, a empatia e a tangibilidade da experiência de serviço.

O retorno financeiro foi outro fator associado a ideia de construção de um negócio de sucesso, segundo os entrevistados. Analisando a perspectiva dos E2 e E5, fica evidente que o retorno financeiro é um importante motivador na construção de um negócio de sucesso para eles. Ambos destacam a importância de obter ganhos financeiros como um indicativo de sucesso em seus empreendimentos.

O E2 menciona que o sucesso para ele está relacionado à consolidação do seu negócio no mercado e ao retorno financeiro obtido por meio das parcerias estabelecidas. Ele ressalta os investimentos significativos realizados e a importância de obter retornos financeiros positivos para considerar o seu empreendimento bem-sucedido. Por sua vez, o E5 menciona o sucesso de vendas como um indicador relevante para o seu negócio. Ele destaca que, rapidamente, conseguiram criar uma demanda pelo produto ou serviço oferecido, o que sugere que o retorno financeiro obtido por meio das vendas é um elemento central em sua percepção de sucesso.

Na literatura empreendedora, diversos autores enfatizam a necessidade de equilibrar o retorno financeiro com outros fatores-chave, como a satisfação do cliente, a inovação e a criação de valor. Eles defendem a importância de uma visão mais abrangente de sucesso empresarial, que leve em consideração não apenas o aspecto financeiro, mas também a criação de impacto social, a sustentabilidade e a construção de relacionamentos sólidos com os clientes (BESSANT; TIDD, 2019).

A satisfação pessoal foi outro ponto associado a ideia de construção de um negócio de sucesso. Nesse contexto, os E1 e E7 destacam a importância da satisfação pessoal como um elemento crucial na construção de um negócio de sucesso. Eles enfatizam que a realização pessoal e o prazer envolvidos no trabalho desempenham um papel fundamental em sua definição de sucesso.

A satisfação pessoal é um fator frequentemente mencionado por autores no campo do empreendedorismo. Eles argumentam que a motivação intrínseca, o senso de propósito e a paixão pelo trabalho são elementos-chave para o sucesso empresarial a longo prazo. Quando os empreendedores estão verdadeiramente satisfeitos com o que fazem, eles tendem a ser mais comprometidos, resilientes e inovadores, o que contribui para o crescimento e a prosperidade do negócio (FERREIRA, 2022).

A sustentabilidade financeira do negócio é outro ponto apontado pelos entrevistados como determinante na construção de um negócio de sucesso. Eles enfatizam que um negócio só pode ser considerado bem-sucedido se for capaz de se manter financeiramente, cobrir os custos, alcançar crescimento estável e gerar lucro.

A minha concepção de sucesso de um negócio ela passa por alguns pilares. Primeiro é a sustentabilidade. Nenhum negócio pode ser considerado de sucesso se ele não tiver sustentabilidade. E eu to falando não é só do ponto de vista ambiental não, eu estou falando do ponto de vista capital mesmo. Nenhum negócio que se sustenta pode ser considerado como um negócio de sucesso, correto? Na minha visão, nenhum negócio que, digamos assim, que seja deficitário, que não gere uma renda, que não se mantenha, não é considerado de sucesso. Ele pode até não se expandir, mas na minha concepção ele tem que primordialmente se manter né, ele tem que ser sustentável (E4).

A sustentabilidade financeira é um aspecto fundamental na jornada empreendedora. Autores como Andreolla (2022) enfatizam a importância de gerar receita suficiente para cobrir os custos operacionais e sustentar o negócio a longo prazo. Um negócio sustentável financeiramente é capaz de enfrentar desafios, investir em melhorias, atrair talentos e se adaptar às mudanças do mercado.

O reconhecimento dos colegas também foi um ponto considerado importante no tocante a construção de um negócio de sucesso. Nesse sentido, o E1 destaca a importância do reconhecimento dos colegas como um fator relevante na construção desse aspecto.

Já para o E5, o engajamento virtual é considerado um indicador de sucesso. Ele destaca o grande número de seguidores nas redes sociais e o rápido esgotamento dos produtos lançados como um sinal de sucesso absoluto. Isso demonstra como o engajamento virtual, medido pelo número de seguidores, curtidas, compartilhamentos e vendas online, pode ser um indicador relevante para a avaliação do sucesso de um negócio na era digital (KOTLER, 2021). O envolvimento ativo do público virtual e o rápido esgotamento dos produtos sugerem uma demanda significativa e um interesse genuíno pelos produtos oferecidos, o que contribui para a percepção de sucesso do empreendimento.

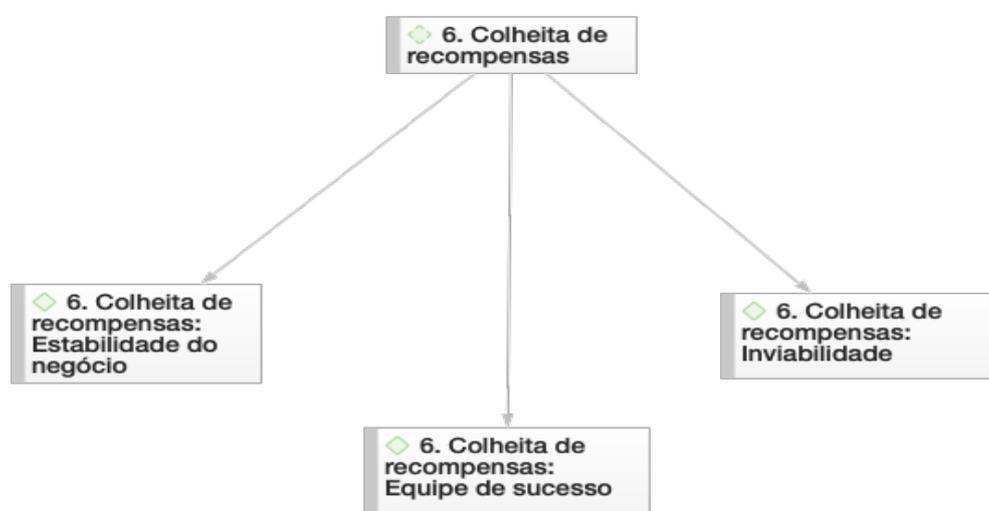
O E6 destaca a consolidação do negócio familiar como um elemento importante para definir um negócio de sucesso. Ele enxerga o fato de o negócio ter sido transmitido por gerações e a influência familiar no aprendizado e no amor pela profissão como sinais de sucesso.

A consolidação do negócio familiar demonstra estabilidade, continuidade e o legado construído ao longo do tempo, o que pode ser considerado um importante indicador de sucesso empresarial. O fato de o negócio ser transmitido de uma geração para outra também pode ser

interpretado como um reconhecimento do valor e da eficácia do empreendimento, além de evidenciar a capacidade da família em adaptar-se e prosperar ao longo do tempo (SALMERON, 2018).

A última etapa do processo empreendedor (colheita de recompensas) foi marcada por três aspectos: estabilidade do negócio, equipe de sucesso e inviabilidade. A estabilidade do negócio é um fator importante para se considerar a colheita das recompensas, que é o momento em que o empreendedor se afasta das atividades mais significativas do negócio, segundo os entrevistados.

Figura 16. Rede semântica da etapa de colheita de recompensas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

Nesse sentido, o E1 expressa sua visão de futuro em relação ao negócio, mencionando a possibilidade de novos postos de trabalho em diferentes cidades e até mesmo em outros países. Essa perspectiva sugere que o empreendimento tem uma base sólida e um potencial de crescimento, permitindo a expansão geográfica e a busca por novas oportunidades.

O E2 relata sua experiência em outro empreendimento, onde já se encontra afastado da operação e o negócio caminha com suas próprias pernas. Esse exemplo ilustra a estabilidade alcançada pelo empreendimento, onde o time atual é capaz de tocar e gerir o negócio de forma independente.

O E3 também consegue imaginar um futuro em que o negócio possa se desenvolver sem a sua presença obrigatória. “(...) eu consigo imaginar que isso pode dar certo, que o negócio vai começar a desenrolar sem a minha presença lá obrigatoriamente, mas, tipo, eu tenho essa

visão e eu quero isso, quero isso assim, ter essa independência, entendeu, de o negócio fluir sem mim”.

Azevedo (2021) enfatiza que a estabilidade é fundamental para que o empreendedor possa colher as recompensas de seu trabalho árduo. O autor defende a necessidade de construir uma base sólida para o negócio, desenvolvendo processos eficientes, estabelecendo relações duradouras com os clientes e mantendo uma vantagem competitiva.

A equipe de sucesso foi outro fator associado a colheita de recompensa, segundo os entrevistados. Nas respostas deles, fica evidente a importância da equipe de sucesso como um fator determinante na fase da colheita de recompensas e no consequente afastamento do dono das atividades do negócio. Os depoimentos ressaltam a necessidade de contar com uma equipe competente e capaz de assumir responsabilidades, permitindo ao empreendedor direcionar seu tempo e energia para outras áreas estratégicas.

E por fim o aspecto inviabilidade, que foi ressaltado pelo E5. O entrevistado expressa sua dificuldade em se imaginar afastado das atividades da empresa no futuro devido à natureza do negócio, que envolve a gestão de uma página no Instagram. Ele menciona a necessidade de colocar seu rosto na página e a divisão de responsabilidades com seu sócio e equipe.

Isso indica que o entrevistado percebe a importância de sua presença e envolvimento direto nas atividades da empresa, possivelmente relacionada à construção de uma imagem pessoal como parte da estratégia de marketing e interação com os seguidores. Portanto, ele considera sua participação indispensável no momento atual e não consegue visualizar um afastamento completo das atividades da empresa no futuro.

O tópico a seguir apresenta os resultados obtidos em relação ao segundo objetivo específico deste estudo, que consiste em analisar as competências empreendedoras dos médicos a partir do modelo teórico de Cooley (1990).

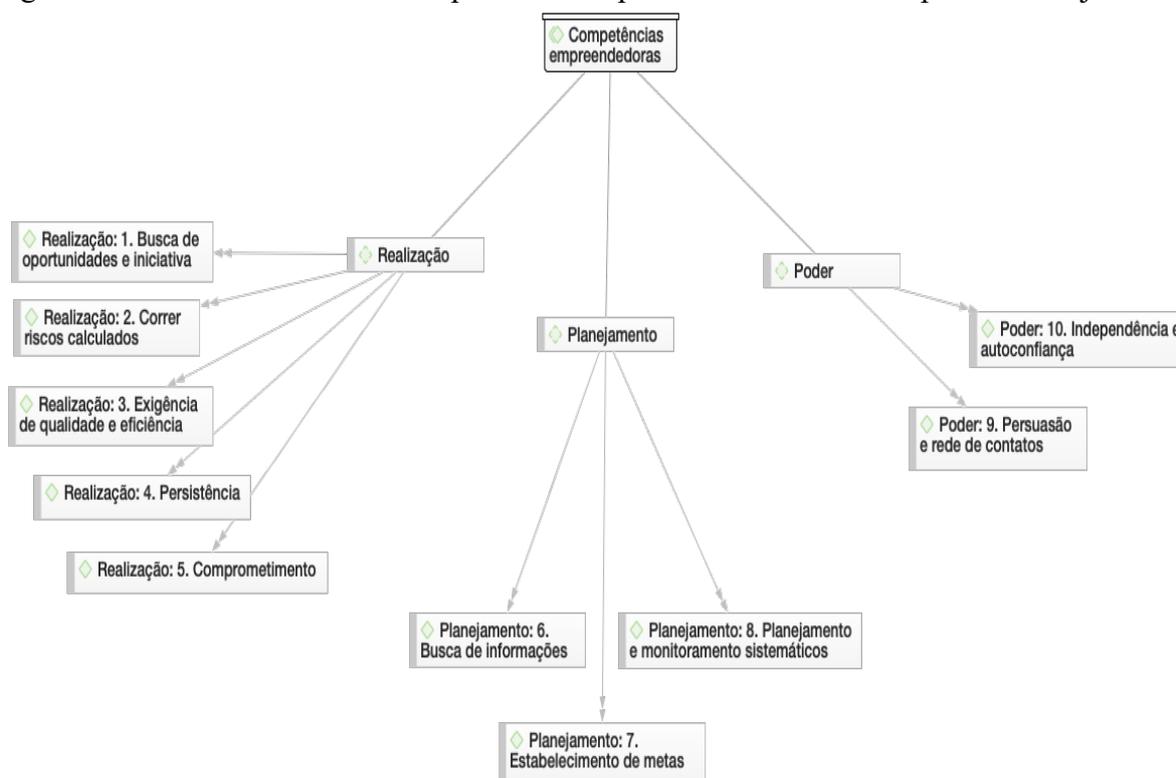
### 4.3 Competências empreendedoras

Este tópico apresenta os resultados obtidos a partir do segundo objetivo específico que fundamenta este estudo, que consistiu em analisar as competências empreendedoras dos médicos com base no modelo de Cooley (1990).

Este modelo, por sua vez, é constituído por três grandes conjuntos de características, que são eles: Realização, que contempla cinco competências: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento; Planejamento, que compreende três competências: busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos; Poder, constituído por duas competências: persuasão e rede de contatos, e independência e autoconfiança.

Essas informações podem ser visualizadas conforme a rede semântica representada pela figura 17.

Figura 17. Rede semântica das competências empreendedoras e seus respectivos conjuntos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

Os resultados das dez competências serão apresentados com base na classificação dos conjuntos que compõem essas competências. Primeiramente, serão apresentados os resultados das competências relacionadas à realização (cinco competências), seguidos das competências

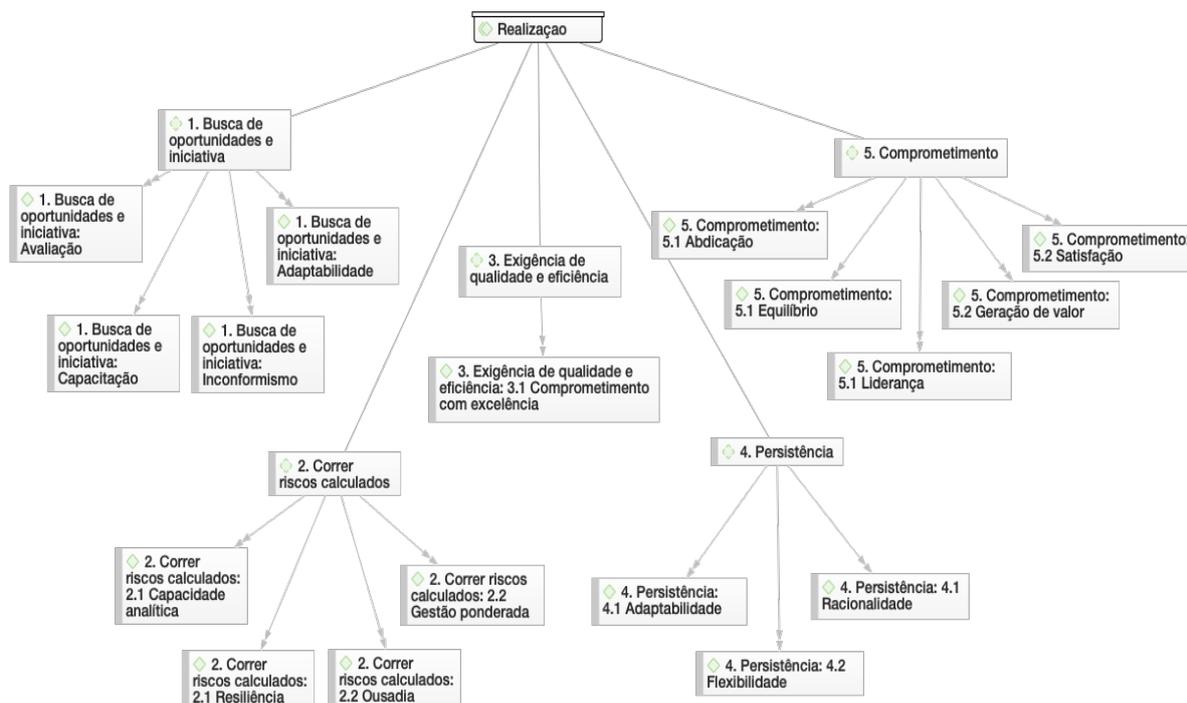
de planejamento e (três competências), por fim, das competências de poder (duas competências).

### 4.3.1 Conjunto de realização

A rede semântica (Figura 18) é composta pelo conjunto de realização, que está interligado por cinco competências empreendedoras essenciais. A primeira competência é a busca de oportunidades e iniciativa, que engloba as capacidades de capacitação, avaliação, adaptabilidade e inconformismo, identificadas a partir da perspectiva dos entrevistados. A segunda competência é correr riscos calculados, que envolve habilidades como resiliência, gestão ponderada, ousadia e capacidade analítica.

A terceira competência (exigência de qualidade e eficiência) abrange o comprometimento com a excelência. A persistência é a quarta competência, que inclui características como adaptabilidade, flexibilidade e racionalidade. Por fim, a competência comprometimento integra atributos de abdicação, equilíbrio, liderança, geração de valor e satisfação. Essas competências formam uma rede interconectada, onde cada uma desempenha um papel fundamental no comportamento e no processo empreendedor.

Figura 18. Rede semântica do grupo de realização.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

Analisando as respostas dos entrevistados em relação à temática da adaptabilidade como fator importante para a primeira competência empreendedora (busca de oportunidades e iniciativa), podemos observar algumas perspectivas interessantes. O E6, por exemplo, demonstra adaptabilidade ao reconhecer a importância das redes sociais, como o Instagram, na busca por profissionais de medicina. Ele compreende que é fundamental acompanhar as transformações do mercado e se adaptar a elas para se manter relevante e alcançar potenciais clientes.

Segundo o E6:

Olha, como eu já falei, a medicina vem se transformando muito com o tempo. Hoje em dia a gente, digamos assim, vive, ou seja, tem que viver essas transformações, porque é uma forma de se adaptar a essa conjuntura que o mercado tá desenhando, né, e com a medicina não é diferente. Então, por exemplo, uma coisa que é e que veio muito forte é essa questão das redes sociais, do Instagram, sabe, porque hoje em dia as pessoas procuram um médico também pela internet né. Ainda tem essa coisa da indicação e tal, e tudo, mas tem muitos clientes meus, particularmente que eu falo, que vieram do Instagram, me viram nos vídeos e tal, então assim, eu vejo até como uma forma de estabelecer um primeiro contato com o paciente. E isso foi, digamos assim, se desenhando de uma forma muito natural, porque hoje em dia tudo que você precisa, seja uma informação, um serviço, qualquer coisa, você encontra com um toque, tá tudo muito na palma da mão. Eu vejo muito isso inclusive até dos meus colegas, parceiros aqui da clínica que praticamente construíram uma imagem profissional através do Instagram, sabe. Então assim, de uma forma geral, eu vejo isso como uma oportunidade, sabe, de aparecer, que captar clientes, de mostrar o seu trabalho, o seu serviço e construir confiabilidade no trabalho sabe, principalmente pra essa nova geração de médicos.

O E8 menciona a utilização da tecnologia médica, como a teleconsulta, e destaca que a pandemia impulsionou a adoção dessas práticas. Essa resposta mostra a capacidade de adaptação às circunstâncias externas, utilizando recursos tecnológicos para oferecer serviços de forma segura e conveniente aos pacientes, conforme reforça Lima (2022), além do aproveitamento de oportunidades de inovações tecnológicas no campo da medicina, como a telessaúde ou telemedicina (ANDRADE; LOPES, 2021).

Por fim, o E9 menciona a importância de se manter atualizado sobre as tendências e avanços na área da saúde, assim como estar em contato com profissionais do setor. Para Holtz (2022) essa busca por conhecimento e conexões reflete a adaptabilidade do empreendedor em se manter alinhado com as mudanças e oportunidades do mercado.

A temática da avaliação constituiu outro fator importante para a competência empreendedora de busca de oportunidade e iniciativa, principalmente quando o questionamento desta competência é direcionado para o aproveitamento de oportunidades inovadoras para a área do negócio dos entrevistados.

Nesse sentido, o E3 demonstra a importância da avaliação ao mencionar a criação de fluxos e protocolos para garantir que as oportunidades sejam bem aproveitadas, enquanto o E4 apresenta uma visão ampla de inovação, destacando que não se limita apenas a ter um produto novo, mas também envolve encontrar maneiras diferentes e mais rentáveis de realizar algo que já existe. Essa perspectiva envolve uma análise crítica da situação atual, buscando identificar oportunidades de melhoria e avaliando como otimizar os recursos disponíveis, que, segundo Cunha, Cavallo e Mariano (2022) é uma competência típica do empreendedor.

A capacitação foi outro fator relevante no processo de aproveitamento de oportunidades inovadoras. O E1 destaca que a própria formação e a educação continuada foram essenciais para se manter atualizado e captar o que está sendo feito de novo no mercado. Ele enfatiza que estar atualizado permite aplicar os conhecimentos na prática, no dia a dia do negócio, pois, segundo ele “(...) a própria formação ela te deixa atualizado, a própria educação continuada te deixa atualizado, para que você possa ir captando o que está sendo feito de novo no mercado”.

O inconformismo foi apontado como sendo um fator impulsionador no tocante ao aproveitamento de oportunidades inovadoras. O E2 destaca que o empreendedor deve ser alguém que não se conforma com os problemas existentes, adotando uma mentalidade de buscar soluções e agir de forma proativa. Nesse sentido, Dornelas (2022) ressalta que o inconformismo impulsiona o empreendedor a questionar o *status quo*, a identificar lacunas e a buscar soluções inovadoras para os desafios do negócio. Ele estimula a criatividade, a busca por alternativas e a disposição para assumir riscos calculados em prol de oportunidades promissoras.

Na segunda competência (correr riscos calculados), foram identificados quatro aspectos-chave na análise nas respostas dos entrevistados: capacidade analítica, resiliência, gestão ponderada e ousadia. Os entrevistados destacam diferentes elementos da capacidade analítica ao abordarem a forma como avaliam alternativas e calculam riscos em seus negócios.

O E4 destaca a importância de entender minimamente o processo e o assunto em questão, quando se trata de alguma atividade relativa ao seu negócio, pois, segundo ele “(...) eu gosto de saber onde eu estou pisando. Ler sobre o assunto para entender mesmo que minimamente aquilo que eu estou me propondo a fazer (...) eu gosto de entender para que o risco que eu corra ao fazer aquilo ali seja menor do que seria se eu simplesmente delegasse”.

O E5 aborda a avaliação dos riscos sob uma perspectiva financeira. Ele menciona a importância de calcular o custo dos produtos, o preço cobrado dos clientes e o ponto de equilíbrio para determinar o lucro. Essa abordagem ressalta a capacidade analítica de realizar cálculos financeiros e avaliar a viabilidade econômica das decisões. Ao considerar os aspectos

financeiros e estabelecer metas claras, o empreendedor pode tomar decisões mais conscientes em relação aos riscos envolvidos (BARALDI, 2020).

Em conjunto, essas respostas enfatizam a importância da capacidade analítica na competência empreendedora de correr riscos calculados. A capacidade de avaliar alternativas, calcular riscos e tomar decisões embasadas, considerando fatores como aspectos financeiros, conhecimento do processo e análise de prós e contras, permite aos empreendedores lidar de forma mais eficiente com os desafios e incertezas inerentes ao ambiente de seus respectivos negócios.

A resiliência foi outro aspecto importante no contexto de correr riscos calculados. O E1 menciona a volatilidade e as demandas exigentes do mercado como riscos inerentes à área de atuação. Ao descrever a dedicação e o esforço necessários para se envolver em uma área desafiadora, ele demonstra a importância da resiliência. O E6 menciona que toda profissão e área de negócio envolvem riscos e tomadas de decisões difíceis. Ele considera o risco como algo natural e inerente ao empreendimento.

Essas respostas destacam a importância da resiliência na competência empreendedora de avaliar alternativas e calcular riscos na atuação do negócio. A resiliência permite ao empreendedor enfrentar os desafios, superar obstáculos e lidar com a incerteza inerente ao ambiente empresarial. Marcon (2021) afirma que ao adotar uma mentalidade resiliente, o empreendedor está mais preparado para enfrentar as adversidades, persistir diante das dificuldades e tomar decisões embasadas em uma visão de longo prazo.

A gestão ponderada foi outro aspecto apontado como importante em situações que implicam desafios ou riscos moderados. Nesse sentido, o E4 aborda a questão do risco moderado ao mencionar a tomada de decisão para assumir um financiamento externo para a expansão da clínica. Ele considera o risco alto caso assumisse o financiamento por conta própria, mas como envolve o capital do pai, o risco é moderado, segundo ele. O entrevistado demonstra consciência de que está gerindo um capital familiar e reconhece a necessidade de tomar decisões com prudência, considerando os recursos disponíveis e os impactos no negócio como um todo.

Por outro lado, o E6 aborda a questão da gestão ponderada de uma maneira mais ampla, relacionada à sua abordagem tranquila em relação aos problemas. Ele menciona que não procura problemas, mas, caso ocorram, ele os resolve da melhor maneira possível. O entrevistado enfatiza que sua tranquilidade na vida pessoal também se reflete na forma como conduz situações desafiadoras, demonstrando uma postura de ponderação e controle diante de desafios moderados.

Conjuntamente, essas respostas destacam a importância da gestão ponderada em situações que implicam desafios ou riscos moderados. De acordo com Louzada (2021) a gestão ponderada envolve tomar decisões conscientes, considerando os diferentes aspectos e interesses envolvidos no negócio. Isso inclui avaliar os riscos, recursos disponíveis, responsabilidades e impactos das decisões.

A abordagem tranquila e controlada diante dos problemas também reflete uma gestão ponderada, em que o empreendedor busca resolver os desafios de forma equilibrada e com prudência. Essa mentalidade de gestão ponderada é fundamental para tomar decisões sólidas e promover o crescimento sustentável do negócio, especialmente em situações em que os riscos são moderados.

A ousadia também foi considerada como um fator importante em contextos que implicam desafios ou riscos moderados para os entrevistados. O E1 destaca a importância da ousadia para o crescimento do negócio. Ele menciona que o risco faz parte de qualquer área e, no contexto da gestão, arriscar de forma relativamente planejada é fundamental. Ele exemplifica a abertura de uma UTI com 10 leitos a mais como um exemplo de risco que impactou significativamente o orçamento, mas que, no final, deu certo e valeu o investimento.

O E3 reconhece que, dentro da sua área, é necessário correr riscos para fazer investimentos financeiros e estruturais que impulsionem o avanço do negócio. Ele menciona que, embora às vezes possa adiar um pouco, percebe que precisa se organizar para assumir esses riscos.

Por outro lado, o E5 menciona que a ousadia também pode trazer consequências negativas. Ele destaca que, ao ser pioneiro em sua área de atuação e realizar investimentos altos, outras empresas copiaram sua ideia, reduzindo o número de clientes. O E9 reforça a ideia de que tudo na gestão de um negócio é um risco constante. Ele destaca várias situações que exigem ousadia, como o lançamento de uma plataforma de cursos, a busca por parcerias estratégicas e o investimento em tecnologia.

De modo geral, as perspectivas dos entrevistados destacam a importância da ousadia em situações que implicam desafios ou riscos moderados. A ousadia envolve tomar decisões corajosas, arriscar e buscar oportunidades de crescimento, mesmo quando há incertezas envolvidas. Bergamasco (2020) salienta que é preciso planejamento, fundamentação e organização para correr esses riscos, buscando maximizar as chances de sucesso.

No entanto, também é necessário estar ciente dos possíveis desafios e concorrência que podem surgir como resultado dessa ousadia. A ousadia equilibrada com uma abordagem

ponderada e estratégica pode ser um fator importante para impulsionar o negócio em direção ao crescimento e à inovação.

Na terceira competência empreendedora (exigência de qualidade e eficiência) foi identificado um aspecto importante para os entrevistados, que foi o comprometimento com a excelência. Analisando as respostas deles em relação à temática do comprometimento com a excelência, é possível identificar diferentes perspectivas sobre a busca por padrões de excelência e satisfação dos clientes nesse contexto.

O E1 menciona que sempre busca a excelência em cada atitude, embora nem sempre seja possível alcançá-la devido a restrições como custos, pois, segundo ele “(...) eu sempre trabalho buscando a excelência em cada atitude, apesar de que nem sempre é possível, nem sempre a gente consegue”.

O E6 relaciona seu comprometimento com a excelência ao seu senso de organização tanto na vida pessoal quanto na profissional. Ele acredita que até mesmo nas coisas simples, o mínimo deve ser feito da melhor maneira possível, porque a qualidade pode se refletir até mesmo nas coisas triviais.

O E8 destaca seu esforço em oferecer um atendimento de qualidade aos pacientes, buscando constantemente aprimorar seus conhecimentos e habilidades médicas. Além disso, ele se preocupa em criar um ambiente acolhedor e confortável na clínica para garantir que os pacientes se sintam bem cuidados.

Essas respostas destacam o comprometimento com a excelência como um fator relevante. Os entrevistados reconhecem a importância de buscar a excelência, mesmo diante de desafios e limitações. Eles enfatizam a necessidade de compreender as expectativas dos clientes e oferecer produtos e serviços de qualidade, tanto na parte técnica quanto no aspecto da experiência do cliente. O comprometimento com a excelência é demonstrado através de esforços contínuos de aprimoramento, organização e atendimento personalizado, visando garantir a satisfação e o cuidado dos clientes.

A quarta competência empreendedora (persistência) engloba três aspectos fundamentais: adaptabilidade, racionalidade e flexibilidade. Esses pontos estão relacionados à forma como os entrevistados lidam com os obstáculos e à consistência de suas ações ao enfrentar desafios para superá-los.

Os entrevistados destacam a importância da adaptabilidade diante de obstáculos. O E2 demonstra uma abordagem adaptável ao enfrentar problemas. Ele usa a metáfora da água descendo a serra, contornando as pedras no caminho para exemplificar a sua compreensão acerca dos obstáculos. Ele enfatiza a importância de resolver os problemas, levando em

consideração a gravidade, urgência e tendência deles. Ele também destaca a capacidade de delegar dependendo do grau de urgência.

Nas palavras do E2:

(...) eu vou driblar ele, eu digo que é que nem a água descendo a serra. Eu vou contornar, você tem que contornar e descer a serra. Tem que contornar as pedras e descer serra abaixo. Você tem que tirar as pedras do caminho. Não é sobre quem vai contornar os problemas e aí você tem que saber ir quebrando os problemas para resolvê-los. Eu costumo dizer que é melhor você quebrar o problema e você ter, e ir desatando os nós, a medida em que eles vão aparecendo, mas sabendo da urgência dos problemas né.

O E5 evidencia uma atitude adaptável ao mencionar a resolução de problemas financeiros. Diante do obstáculo de custos elevados para atualizar um aplicativo, ele e seu sócio buscaram alternativas, como lançar um site mais barato. O entrevistado reforça que “(...) todos os problemas que a gente teve até hoje a gente conseguiu resolver, conversando ou vendo como é que outras empresas faziam, mais ou menos nesse sentido”.

O E7 enfatiza a importância de mudar de estratégia quando necessário. Ele reconhece que persistir em um erro é contraprodutivo e que é preciso se adaptar à situação e ajustar o plano até encontrar uma solução adequada para o problema. O E9 destaca a necessidade de uma postura dinâmica diante de diferentes desafios. Ele ressalta que cada situação exigirá um posicionamento diferente e que um gestor deve ser autocentrado para transmitir essa adaptabilidade na gestão do negócio.

Essas respostas indicam que a adaptabilidade é considerada um fator importante pelos entrevistados ao lidar com obstáculos, pois permite que eles se ajustem, mudem de estratégia e encontrem soluções eficazes de acordo com cada situação. Grove (2020) afirma que aqueles que são capazes de se adaptar rapidamente, identificar e aproveitar oportunidades emergentes e responder efetivamente aos desafios estão mais propensos a ter sucesso no empreendedorismo.

A racionalidade também foi considerada como um fator importante na forma como os entrevistados lidam com obstáculos. O E1 destaca a importância de ver o quadro geral antes de traçar uma estratégia para superar o obstáculo, enquanto o E4 demonstra uma abordagem racional ao enfrentar obstáculos financeiros, ao enfatizar a necessidade de encontrar pelo menos uma possibilidade de resolução e considera diversas alternativas para contornar a situação.

Já o E6 destaca a busca por uma segunda opinião embasada em fundamentos quando se depara com obstáculos e o E8 ressalta ter uma abordagem racional e sistemática diante deles,

ênfatizando a importância de entender a raiz do problema, analisar as possíveis soluções e testá-las na prática. A análise das respostas dos entrevistados evidencia a importância da racionalidade na forma como eles lidam com obstáculos na gestão de seus respectivos negócios.

Para Campos (2021) a abordagem racional envolve analisar as informações disponíveis, considerar diferentes opções e tomar decisões embasadas em fatos e dados. Essa mentalidade racional e estratégica é fundamental para encontrar soluções eficazes e superar os desafios no empreendedorismo, independente de qual seja o ramo do negócio do empreendedor.

E por fim a flexibilidade foi o último fator identificado no âmbito da competência de persistência. A análise das respostas dos entrevistados revela a importância da flexibilidade como um ponto importante na forma como os empreendedores agem diante de desafios e obstáculos. O E2 destaca a importância de se adaptar às situações em vez de seguir rigidamente um plano pré-determinado. Segundo o entrevistado, essa abordagem flexível permite contornar os obstáculos de forma rápida e resolver problemas à medida que surgem, e demonstra uma atitude de prontidão para ajustar as estratégias de acordo com as circunstâncias em tempo real.

O E5 ressalta a mudança de estratégia como uma abordagem comum diante de desafios. Ele menciona que a equipe se adapta às necessidades do momento, seja alterando o engajamento, lançando promoções ou buscando caminhos diferentes. Por sua vez, o E6 destaca sua postura não teimosa e aberta a mudanças.

Ele reconhece que persistir em uma estratégia que não está funcionando pode ser prejudicial e que é mais inteligente buscar soluções alternativas. O entrevistado também menciona sua prontidão para resolver problemas e compartilhar responsabilidades, demonstrando flexibilidade em relação à forma como os desafios são abordados.

A análise das respostas dos entrevistados revela a importância da flexibilidade na forma como os empreendedores agem diante de desafios e obstáculos. A capacidade de se adaptar às situações e ajustar as estratégias conforme necessário é essencial para lidar com as incertezas e encontrar soluções eficazes. A flexibilidade permite uma abordagem mais ágil e receptiva, possibilitando a superação de obstáculos de forma eficiente e bem-sucedida no empreendedorismo (CALADO, 2021).

A quinta e última competência empreendedora (comprometimento) do grupo de realização apresentou cinco aspectos relevantes para o contexto dos entrevistados, que foram eles: abdicar, equilíbrio, liderança, geração de valor e satisfação. A abdicar foi um fator importante no comprometimento dos empreendedores no tocante aos seus negócios.

O E3 destaca que, atualmente, está tão focado no trabalho que não consegue priorizar outras áreas de sua vida ao mesmo tempo. O E6 menciona que, em certos momentos da vida,

especialmente na carreira profissional, é necessário dedicar-se integralmente para alcançar resultados grandiosos. Ele enfatiza a necessidade de fazer um esforço extraordinário, abdicando de outras atividades e investindo tempo significativo na carreira.

O E9 ressalta que a abdicção é uma unanimidade na carreira médica e na gestão em geral. Como exemplos de sacrifícios pessoais comuns, o entrevistado cita renunciar o tempo com a família, horas extras de trabalho, renúncia de momentos de lazer e descanso, e investimento de recursos adicionais.

De um modo geral, a disposição para fazer sacrifícios pessoais e realizar um esforço extraordinário mostra um alto nível de compromisso e dedicação em alcançar objetivos profissionais. A abdicção é vista como uma característica comum na carreira médica e na gestão em geral, onde os empreendedores estão dispostos a investir tempo, recursos e energia extra para obter resultados significativos. Essa abdicção reflete a mentalidade de comprometimento necessário para enfrentar desafios e buscar o sucesso no empreendedorismo (CUNHA, 2022).

Outro aspecto importante identificado na perspectiva dos entrevistados em relação ao comprometimento, foi o equilíbrio. Nesse sentido, O E1 menciona que ocasionalmente faz sacrifícios pessoais, como trabalhar mais do que deveria para cumprir uma tarefa, às vezes negligenciando o tempo que poderia passar em casa. No entanto, ele ressalta que, à medida que se torna mais maduro, a tendência é reduzir esses sacrifícios. Ele acredita que um bom gestor é capaz de equilibrar as variáveis para ter uma vida saudável fora do trabalho.

O E4 compartilha sua experiência de tentar fazer esforços absurdos para não ter que renunciar a nada, o que resultava em ansiedade e desapontamentos frequentes. No entanto, à medida que amadureceu e ganhou mais experiência, ele também percebeu que toda escolha implica em uma perda. Ele reconhece que o sacrifício é inevitável, e agora faz sacrifícios pessoais de forma mais consciente, optando por priorizar objetivos que ele considere mais recompensadores.

Ou seja, os entrevistados evidenciam a importância do equilíbrio ao considerar fazer sacrifícios pessoais ou fazer esforços extraordinários. O equilíbrio envolve encontrar uma harmonia entre o trabalho e a vida pessoal, reconhecendo que sacrifícios podem ser necessários, mas também procurando evitar excessos e ansiedade. Os entrevistados destacam a importância de amadurecer e fazer escolhas conscientes, ponderando sobre o que é mais recompensador a longo prazo.

A liderança foi um aspecto identificado pelo E2, que afirma adotar uma postura de liderança participativa, sendo o primeiro a chegar e o último a sair, segundo ele. Ele assume a

responsabilidade de resolver problemas e, quando necessário, aponta a falta de ação de outras pessoas, mostrando como ele conseguiu resolver o mesmo problema em um curto período. Ao jogar a "barra lá pra cima", segundo ele, e definir um alto nível de jogo e comprometimento, o entrevistado estabelece um padrão para o time seguir. Ele reconhece que a liderança não se limita apenas a falar sobre esses valores, mas também exige que ele os demonstre por meio de suas ações diárias.

Segundo Carmo Júnior (2020), os líderes devem ser os primeiros a dar o exemplo, demonstrando coragem, ética e dedicação. Para o autor, um líder verdadeiro não busca apenas o sucesso pessoal, mas o sucesso coletivo de toda a equipe. O autor argumenta que, quando os líderes se colocam em segundo plano e se preocupam genuinamente com o bem-estar e o crescimento de seus liderados, eles conseguem inspirar e motivar suas equipes a alcançarem resultados extraordinários.

A geração de valor também foi considerada como um elemento importante que integra a competência de comprometimento. Nesse sentido, o E2 ressalta a importância de encantar os clientes e entregar valor como forma de obter sucesso financeiro. Ele enfatiza que se o produto ou serviço resolver um problema e oferecer valor aos clientes, o lucro será uma consequência natural. Essa visão coloca o foco na qualidade e na criação de uma experiência positiva para o cliente, priorizando a construção de relacionamentos duradouros, segundo o próprio entrevistado.

O E5 destaca a comunicação humanizada como um padrão de qualidade, com ênfase no esforço em responder diretamente aos clientes, dedicando tempo e atenção para desenvolver um bom relacionamento. O E8 compartilha a crença na fidelidade do cliente como crucial para o sucesso do negócio, considerando a importância de compreender as necessidades dos clientes e oferecer soluções personalizadas que atendam a essas necessidades.

Em suma, os entrevistados evidenciam a importância de gerar valor para os clientes, colocando seu bem-estar e satisfação em primeiro lugar. Essa abordagem visa construir relacionamentos duradouros, baseados na entrega de soluções personalizadas, atendimento humanizado e comunicação eficaz, que é uma forma bastante válida de cativar os clientes, conforme Silva (2020). Essa ênfase na geração de valor contribui para o comprometimento com o sucesso a longo prazo, superando o enfoque exclusivo no lucro em curto prazo.

E por fim, a satisfação, que foi o último elemento identificado no âmbito da competência de comprometimento. O E1 enfatiza a importância de criar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam bem e se identifiquem com o propósito da organização. Ele reconhece que nem todos os gestores compartilham essa visão, mas acredita que é essencial

valorizar a jornada e o envolvimento dos colaboradores para alcançar os resultados e metas estabelecidas. Ao mencionar a importância de metas e indicadores, ele destaca que o sucesso de uma instituição, seja pública ou privada, está ligado à entrega de resultados, os quais, por sua vez, estão relacionados à satisfação dos clientes.

O E9 destaca explicitamente que manter os clientes satisfeitos é uma de suas principais prioridades. Ele reconhece que a satisfação do cliente é fundamental para o sucesso de longo prazo da empresa, e que, para atingir esse objetivo, ele se esforça em atender às necessidades dos clientes, oferecendo um serviço de alta qualidade e um atendimento excepcional.

Em ambos os casos, a satisfação do cliente é destacada como um fator-chave no comprometimento. Isso implica em compreender e atender às necessidades dos clientes, bem como proporcionar uma experiência de alta qualidade e atendimento excepcional. Ao colocar a satisfação do cliente em primeiro lugar e priorizar a boa vontade em longo prazo, em vez do lucro em curto prazo, esses entrevistados demonstram um compromisso em construir relacionamentos duradouros e entregar resultados consistentes que beneficiem tanto o seu negócio quanto os clientes.

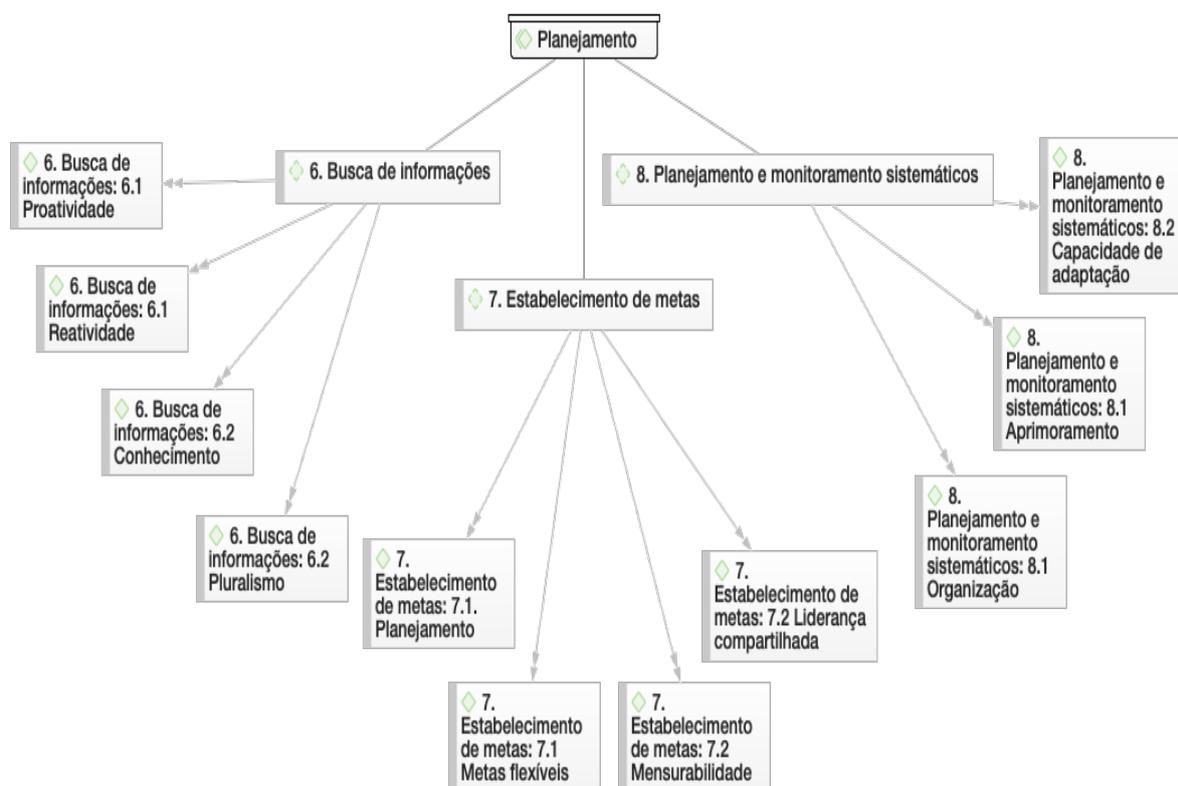
O subtópico a seguir apresenta os resultados das competências do conjunto de planejamento.

#### **4.3.2 Conjunto de planejamento**

A rede semântica (Figura 19) apresenta o grupo de planejamento, que por sua vez é constituído por três competências empreendedoras e suas respectivas subdivisões. A primeira competência deste grupo (busca de informações) apresenta quatro subdivisões: proatividade, reatividade, conhecimento e pluralismo.

A segunda (estabelecimento de metas) apresenta quatro aspectos: planejamento, metas flexíveis, mensurabilidade e liderança compartilhada. A terceira (planejamento e monitoramento sistemáticos) apresenta três: organização, aprimoramento e capacidade de adaptação.

Figura 19. Rede semântica do grupo de planejamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

Sobre a primeira competência empreendedora do grupo de planejamento (busca de informações), o E2 destaca a importância de estar sempre à frente do mercado e ser proativo na busca por inovação, principalmente no que diz respeito a obtenção de informações sobre seus clientes, fornecedores e concorrentes. Segundo ele:

Eu acho que, assim, escuta ativa do cliente tem que ser diária, né. Você tem que ter métricas, estar observando... cara, os clientes estão saindo... então você tem que ser *data driven*, você tem que acompanhar métricas. Já com relação a concorrência, a informação tá aí pra quem quer, só você ter canais, é... pesquisar, LinkedIn, google, grupos de especialistas na área, então é você tá sempre antenado ao mercado. Ter uma rotina de habitualidade de estar sempre olhando o mercado.

Ao mencionar a escuta ativa do cliente como algo diário, o E2 destaca a importância de estar atento às necessidades deles, utilizando métricas para medir o desempenho e identificar possíveis problemas, como a saída de clientes, e também da abordagem *data driven*, que permite que a empresa tome decisões fundamentadas em dados concretos, em vez de apenas suposições ou intuições. Segundo Sharda, Delen e Turban (2019) o *data driven* é uma estratégia que se baseia na coleta, análise e utilização de dados para orientar a tomada de decisão e ações na gestão do negócio.

O E3 demonstra uma abordagem mais passiva em relação à busca de informações sobre fornecedores, confiando nas indicações de outros profissionais de confiança em vez de realizar pesquisas próprias, pois, segundo ele “(...) então eu não chego a pesquisar a origem da indústria, da fábrica, da farmácia que tá me fornecendo os produtos não, mas eu vou por indicações de outros médicos de confiança, entendeu, que eu tenho confiança e sei que é seguro”.

E6 destaca a busca por informações sobre os colegas de área e suas abordagens nas redes sociais como uma forma de se manter atualizado e atento ao que está acontecendo no setor de saúde. Segundo ele “(...) o Instagram hoje em dia é a vitrine, é como se fosse a oportunidade que o profissional tem de estabelecer um contato prévio com o paciente, o que antes só era possível com indicação de pessoas que já tivessem feito uma consulta, ou conhecesse alguém, ou coisa do tipo”.

O E9 destaca a busca constante de informações sobre clientes, por meio de uma comunicação próxima e frequente, a fim de ajustar os serviços de acordo com suas demandas. O entrevistado também menciona a análise constante dos trabalhos realizados pelos fornecedores para garantir que estejam alinhados com as propostas dos serviços oferecidos pela sua empresa. Segundo o E9 “(...) A gente trabalha com muitos profissionais de TI, designers, ilustradores, porque eles são responsáveis por operacionalizar toda a parte da plataforma educacional, e é um tipo de trabalho que exige uma análise constante”.

De um modo geral, observa-se que alguns entrevistados demonstram uma postura mais proativa na busca de informações, buscando estar à frente do mercado, inovar e atualizar-se constantemente. Outros adotam uma abordagem mais passiva, confiando em indicações de terceiros.

No entanto, é importante ressaltar que a proatividade na busca de informações é um fator relevante para o sucesso empreendedor, pois permite identificar oportunidades, antecipar tendências e tomar decisões mais fundamentadas. Aqueles que demonstram maior proatividade na busca de informações tendem a ter uma vantagem competitiva maior no mercado (ARAÚJO; GAVA, 2019).

A reatividade foi um fator influente identificado na percepção dos E2 e E5 em relação a busca de informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes. O E3 reconhece a necessidade de se dedicar mais à obtenção de informações sobre concorrentes, destacando que, atualmente, não está fazendo isso de forma ativa “(...) é um pouco que eu tenho que trabalhar mais. Hoje em dia, em relação a concorrentes, eu tenho que dar uma pesquisada mais, realmente eu não estou fazendo isso”.

O E5 menciona que, no início, era necessário ter uma noção ampla do mercado, devido

à inserção da empresa nele. No entanto, conforme a empresa se consolidou, a reatividade em relação à concorrência diminuiu, concentrando-se mais nas ações e estratégias internas. Quanto aos clientes, o entrevistado capta informações sobre o perfil deles por meio de *meetings*, promoções e noções gerais, mas não realiza pesquisas ativas e constantes.

Nas palavras do E5:

Já me empenhei nisso, mas hoje em dia nem tanto. Na realidade foi o seguinte, no começo a gente tinha que ter uma noção de mercado muito maior do que a gente tem hoje, porque a gente estava se inserindo no mercado. Hoje a gente tá inserido no mercado, né. Quanto a parte de concorrência, a gente observa muito eles, mas a gente não controla o que o concorrente faz, né. A gente controla apenas o que a gente faz. Então, por isso que eu acho que não é tanto quanto antigamente. Hoje o foco é mais a nossa empresa, do que as empresas dos outros... Em relação aos clientes, a gente capta alguns *meetings*, né, em site, conecta alguma promoção, alguma coisa assim. A gente tem uma ideia global do perfil do nosso cliente, mas dizer que ativamente, através de pesquisas, o tempo todo, não, a gente não faz.

Ambas as respostas revelam uma abordagem reativa na busca de informações sobre concorrentes e clientes, indicando que a reatividade pode ser um fator presente na competência empreendedora de busca de informações dos entrevistados. No entanto, a dedicação em obter informações sobre fornecedores é destacada em ambas as respostas, demonstrando que a reatividade pode variar dependendo do contexto e das áreas de foco dentro do empreendimento.

O conhecimento foi outro fator que se mostrou bastante relevante na competência empreendedora de busca de informações, principalmente no que diz respeito à investigação pessoal sobre como fabricar um produto ou fornecer um serviço. Nesse sentido, o E1 enfatiza a importância de estar sempre informado para oferecer o melhor serviço.

Nessa perspectiva, o entrevistado busca conhecer as operações de outros hospitais, tanto localmente quanto fora da região, para se manter atualizado e inovar. Ele utiliza diferentes meios, como o LinkedIn, onde há páginas de produção de conteúdo relevantes, além de investir em networking e contatos pessoais para obter informações valiosas.

Eu gosto de saber como é que estão as operações de outros hospitais, o que é que está sendo oferecido ali por outros hospitais, seja aqui no Ceará ou fora daqui, aí volta aquela questão da inovação, enfim, da gente estar sempre informado, para que a gente sempre possa estar procurando andar na frente e oferecer sempre o melhor serviço. (...) Assim, tem vários meios. Hoje o LinkedIn é um meio muito interessante, né. Estou recém, talvez 1 ano que eu mexo, não mexo ainda profissionalmente, mas tem várias páginas dentro do LinkedIn de produção de conteúdo de gente muito boa fazendo ali. É... artigos científicos, e sim, o networking, o contato, então uma das grandes coisas, eu estou a dois anos indo a cada quinze dias para São Paulo, é um investimento alto, mas tenho grandes bônus disso, porque além de construir amizades muito interessantes com pessoas boas mesmo, porque você está ali em contato com o mundo, e você acaba tendo, fazendo relações e aí você tem

condições de acesso a várias informações isoladas que você não conseguiria ter (E1).

O E4 demonstra ser uma pessoa curiosa e proativa. Ele investiga por si mesmo quando tem interesse em algo, buscando entender como fazer, mesmo que posteriormente delegue as tarefas. Essa atitude demonstra sua dedicação em adquirir conhecimento prático sobre a fabricação de produtos ou prestação de serviços.

O E8 destaca seu compromisso em buscar conhecimento e se manter atualizado sobre inovações tecnológicas e tendências na área da saúde. Ele busca entender como essas novidades podem ser aplicadas em sua empresa para melhorar o atendimento aos pacientes.

Além disso, quando precisa investigar como fornecer um serviço, ele realiza pesquisas de mercado e consulta profissionais e especialistas, evidenciando sua dedicação em buscar informações relevantes e aplicáveis ao seu negócio. Segundo o E8 “(...) eu me dedico a estudar e me manter atualizado para entender como essas novidades podem ser aplicadas na minha empresa para melhorar o atendimento aos pacientes”.

Em linhas gerais, os entrevistados destacam a importância do conhecimento na competência empreendedora de busca de informações, especificamente sobre como fabricar um produto ou fornecer um serviço. Eles demonstram diferentes abordagens, como a pesquisa ativa em diferentes canais, o estudo pessoal, a busca por inovações tecnológicas e o acompanhamento de tendências.

Segundo Correia Filho (2016) essa dedicação ao conhecimento reflete o compromisso dos empreendedores em oferecer produtos e serviços de qualidade, adaptados às necessidades dos clientes, o que faz com que isso seja um dos grandes diferenciais de competitividade e qualidade dos empreendedores.

Sobre o pluralismo, o E2 destaca a sua importância na busca de informações, principalmente sobre como investigar pessoalmente a fabricação de um produto ou serviço. Na perspectiva do entrevistado, é importante ter diferentes visões em relação a um determinado problema, tendo em vista que a visão individual pode estar enviesada.

O entrevistado ainda reflete ressaltando que “(...) tem uma autora que é a Terezinha, que eu gosto muito que ela diz que “um ponto de vista nada mais é do que uma vista de um determinado ponto”. Então você tem que pegar vários pontos de vista sobre o mesmo problema para poder construir algo que seja mais diverso né”.

Na análise da segunda competência empreendedora do conjunto de planejamento (estabelecimento de metas), é possível observar que o planejamento desempenha um papel importante na capacidade de estabelecer metas em longo prazo, claras e específicas. O E3

ressalta que, apesar de não ter estabelecido metas anteriormente, agora reconhece sua importância e possui metas definidas para diferentes períodos.

Sobre definir metas em longo prazo, claras e específicas, o E3 afirma que:

Não costumava, mas hoje eu estou, hoje sim. Eu tenho metas, assim, de daqui a 2 anos estar dessa forma. Daqui a 5 anos, como eu te falei, estar dessa forma. Independente, assim, ter um negócio funcionando sem mim. Mas eu tenho metas a curto prazo, médio prazo e longo prazo, anotadas e até coloco aqui perto para ficar olhando todo dia.

O E6 ressalta que o estabelecimento de metas é inevitável, pois o crescimento e a manutenção no mercado requerem perspectivas de ganho, competitividade e aprendizado contínuo e o E8 destaca a importância de estabelecer metas em curto prazo e mensuráveis, bem como a necessidade de dividir os objetivos de longo prazo em etapas menores e alcançáveis.

Nesse sentido, Antonik (2016) afirma que o planejamento permite uma abordagem mais realista e pragmática, de modo a evitar metas inalcançáveis e priorizando um direcionamento mais preciso dos esforços para o crescimento sustentável.

A liderança compartilhada foi um aspecto considerado importante no estabelecimento de metas dos E1 e E2. O E1 destaca que o estabelecimento de metas não depende apenas dele, mas também da equipe, e que o reconhecimento da importância de envolver a equipe na definição das metas é um reflexo da liderança compartilhada, onde as decisões são tomadas em conjunto e os membros da equipe são envolvidos no processo.

Sim, apesar de que o estabelecimento de muitas metas não depende apenas de mim. Eu percebo que tenho uma certa facilidade em tomar decisões difíceis, é... e isso não é algo comum entre os meus colegas, mas eu aprecio bastante a sensação de ser amparado por uma equipe, é como se eles ajudassem a reduzir a sensação de que aquela circunstância envolve um risco muito grande, sabe. Então eu direciono as metas para a equipe para que a gente possa alcançar juntos (E1).

O E2 reforça a prática da liderança compartilhada ao mencionar que as metas de curto prazo são estabelecidas trimestralmente, em uma reunião com a equipe. Segundo ele “Sempre. O ponteiro é o GPS do carro né. As metas de curto prazo são estabelecidas trimestralmente. Você se senta com a equipe, desdobra os objetivos e quais são os indicadores de performance das lideranças”.

De acordo com Novaes (2021), nesse contexto, a liderança não se limita apenas a definir as metas, mas também a envolver a equipe no desdobramento dos objetivos e na identificação dos indicadores de desempenho. Essa abordagem de descentralização do poder hierárquico

demonstra uma liderança participativa, que valoriza as contribuições e ideias da equipe, resultando em um senso maior de responsabilidade coletiva pelo alcance das metas estabelecidas.

A mensurabilidade foi o último aspecto identificado na competência de estabelecimento de metas. Nesse sentido, o E5 menciona a realização de um projeto de um site e destaca a importância do planejamento mensal, onde cada mês é atribuída uma etapa específica do desenvolvimento deste produto. Já o E6 enfatiza a importância do planejamento e da sensação de controle das metas estabelecidas. Ao colocar tudo na ponta do lápis e programar, o entrevistado busca criar metas claras e específicas que possam ser facilmente monitoradas e avaliadas.

Já o E9 destaca a preferência por metas em curto prazo, pois o entrevistado considera que são facilmente monitoráveis. “(...) entre estabelecer metas longas e curtas, eu prefiro as curtas... Até porque assim é mais possível de acompanhar o progresso de forma mais objetiva, e de poder ir ajustando mais facilmente, até pra saber se eu estou indo no caminho certo”. A mensurabilidade permite uma avaliação clara e objetiva do progresso e do alcance das metas, facilitando o acompanhamento, a identificação de ajustes necessários e a tomada de decisões informadas (COSTA, 2022).

A última competência empreendedora do conjunto de planejamento (planejamento e monitoramento sistemáticos) apresentou três aspectos importantes no âmbito desta competência, que foram eles: organização, aprimoramento e capacidade de adaptação.

Em relação a organização, o E3 enfatiza a necessidade de ter tudo sempre muito organizado em seu trabalho, especialmente em relação a procedimentos e protocolos médicos. O entrevistado menciona que ele e sua equipe se esforçam para organizar todas as informações e processos, garantindo que tudo esteja no lugar certo e que a execução das tarefas seja feita corretamente. “Sim. Sim. Eu tenho, eu faço alguns procedimentos né, que tem que ter tudo muito organizado, porque as vezes os pacientes até deixam uns pacotes de procedimentos, de protocolos, então tem que ter tudo muito organizado” (E3).

O E4 destaca a importância da organização ao planejar investimentos em expansão, além de reforçar a necessidade de um planejamento consistente e detalhado para entender a expectativa de retorno sobre os investimentos financeiros do negócio.

Nesse sentido, o E4 afirma que:

Sim, até porque, como eu já te disse, eu sou bastante perfeccionista, então eu gosto sempre de imaginar todos os cenários e possibilidades, de modo que eu consiga chegar até onde eu quero. Então, por exemplo, se a gente pretende aumentar a

estrutura para investir em espaços clínicos para a locação, a gente inevitavelmente precisa de um planejamento, e de uma forma bem direta, a gente precisa de dinheiro mesmo. Então assim, até mesmo para crescer eu preciso ter um planejamento bem consistente, sabe, porque por exemplo, se eu não souber qual é a expectativa de retorno sobre aquele investimento, como é que eu vou saber se vale a pena de verdade, até mesmo porque se o investimento for alto demais e não tiver retorno, o negócio não vai se sustentar.

O E5 destaca a importância da organização na delegação de tarefas e definição de prazos, ao afirmar que realiza reuniões com a equipe, traça objetivos, faz um *briefing* e define prazos para cada atividade. E6 menciona a importância da organização na rotina diária, enfatizando a sua preferência por manter o controle e a consciência das tarefas a serem realizadas, anotando até mesmo as coisas simples na agenda para garantir a organização da rotina. “(...) Eu tenho uma secretária que cuida da minha agenda profissional, mas eu vejo que eu sou muito aquela pessoa que facilita, até porque eu gosto sempre de ter esse controle e a consciência sobre as coisas que eu tenho que fazer, sabe” (E6).

Segundo Tonini (2020), a organização é um fator de suma importância que possibilita que tarefas de grande porte sejam subdivididas em sub-tarefas, facilitando o acompanhamento do progresso e o cumprimento dos prazos estabelecidos. Ela desempenha um papel fundamental na eficiência e no sucesso do empreendedorismo, permitindo a realização de tarefas de forma organizada, controle adequado das atividades e alcance dos objetivos estabelecidos.

O aprimoramento foi outro aspecto identificado como relevante segundo os E1 e E2. O E1 reconhece a necessidade de melhorar o seu planejamento e organização, na medida em que afirma que traça planejamentos, mas não da maneira com a qual acredita que deveria traçar, e a partir disso faz uma autocrítica enfatizando que “(...) tá aí uma coisa que eu deveria melhorar. Eu procuro fazer, mas, é... isso aí é uma coisa que eu poderia melhorar realmente, ter uma programação melhor”.

E por fim, a capacidade de adaptação, que foi identificado como um elemento significativo na competência empreendedora de planejamento e monitoramento sistemático por quase todos os entrevistados. O E6 enfatiza que é fundamental mudar a rota dos planos quando algo não está funcionando corretamente.

Ele menciona a famosa frase de Albert Einstein, destacando que não se pode esperar resultados diferentes fazendo sempre a mesma coisa. Sua perspectiva ressalta a importância de identificar e corrigir o que está errado para alcançar bons resultados.

Segundo ele:

Sim, porque como eu já te falei, eu gosto de ser organizado, de organizar a minha rotina, de cumprir rigorosamente com tudo, de sempre estar no controle no sentido de não deixar que coisas saiam do controle. Então eu tenho consciência de que consigo cumprir isso sempre, mas claro sempre quando isso depende de mim. Quando é uma situação que envolve outras pessoas, né, aí já é um pouco mais complicado, porque não fica na minha esfera, né. Eu não posso ser organizado e ter planejamento com as coisas dos outros, eu posso é com as minhas. E eu acredito que a gente tem que mudar conforme a circunstância também, porque se eu tô fazendo uma coisa, sei lá, uma tarefa, que não está dando certo, eu tenho que ver, identificar o que tá errado pra poder corrigir, né, porque é como diria aquela frase... eu não posso fazer sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes. Então para querer bons resultados a gente tem que mudar a rota dos planos de vez em quando (E6).

O E8 menciona que não se limita à teoria ao fazer um plano, mas também analisa as possibilidades e os resultados esperados. Se perceber que algo não está indo conforme planejado, ele para, reflete e analisa o que deu errado para fazer os ajustes necessários “(...) então, quando eu faço um plano, eu não fico só na teoria, não. Antes de colocar em prática, eu dou uma analisada nas possibilidades, nos possíveis resultados e vejo se tudo pode sair como esperado”.

Em resumo, os entrevistados demonstram uma compreensão clara da importância da capacidade de adaptação no planejamento e monitoramento sistemático. Eles reconhecem que revisar seus planos com base nos resultados obtidos e nas mudanças circunstanciais é fundamental para alcançar melhores resultados.

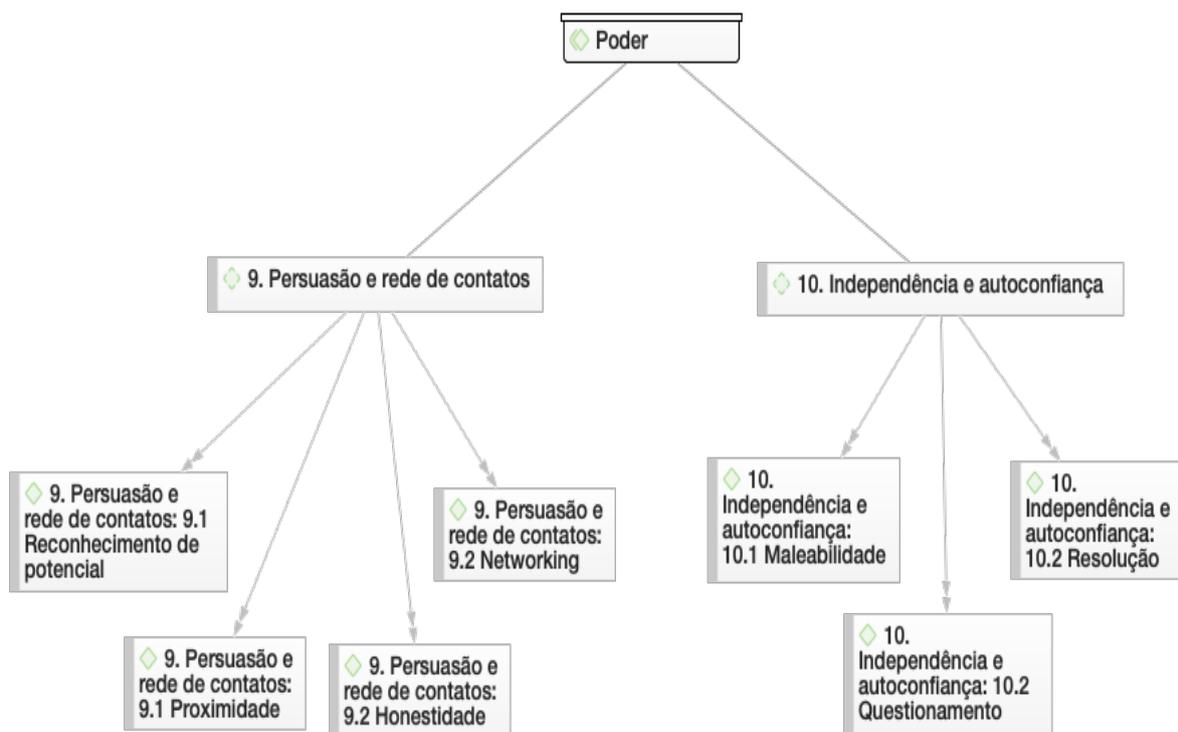
De acordo com Galvão Filho (2020) essa disposição em se adaptar e fazer ajustes mostra uma mentalidade flexível e aberta, que é essencial para lidar com os desafios e incertezas do ambiente empreendedor.

O subtópico a seguir apresenta as competências empreendedoras do conjunto poder.

### **4.3.3 Conjunto de poder**

O conjunto de poder é o terceiro e último grupo das competências empreendedoras, que é constituído por duas competências. A primeira é persuasão e rede de contatos, que integra quatro aspectos centrais: reconhecimento de potencial, proximidade, honestidade e networking. A segunda é a independência e autoconfiança, que é construída por três pontos: maleabilidade, questionamento e resolução.

Figura 20. Rede semântica do grupo de poder.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

No âmbito da competência empreendedora de persuasão e rede de contatos, observa-se que o reconhecimento de potencial é considerado como um elemento importante no contexto que permeia essa competência, tendo em vista que os entrevistados possuem consciência da importância de utilizar as habilidades e características individuais de pessoas-chave para atingir objetivos.

O E1 enfatiza a importância de conhecer profundamente sua equipe e potencializar seus talentos. De certo modo, ele busca a utilização das características individuais dos membros de sua equipe de acordo com as demandas específicas que surgem no negócio. O E2 também menciona que utiliza seu networking para buscar pessoas que possam ajudá-lo a atingir seus objetivos, reconhecendo a importância de ter contatos relevantes e aproveitar seu relacionamento com essas pessoas para alcançar suas metas.

O E4 destaca a importância da afinidade ao escolher pessoas para trabalhar com ele. Ele reconhece que a cooperação é mais eficaz quando há afinidade entre as pessoas envolvidas. Embora ele mencione a importância da competência técnica, ele também valoriza o potencial das pessoas em desenvolver um relacionamento cooperativo com base na afinidade.

Nas palavras do E4:

Assim, eu acho que tem alguns conceitos que eu considero importante. Você escolher, ou dar preferência por algumas pessoas, por questão de afinidade. Eu não sou totalmente contra isso, até porque eu acho que tem que existir afinidade, talvez até mais do que propriamente, somente, puramente a competência técnica, certo. Porque, por mais que haja respeito no trabalho, na convivência entre duas pessoas muito técnicas, digamos assim, a cooperação é importantíssima, e nenhuma cooperação vai ser tão boa quanto uma pessoa que tem afinidade com a outra, e expertise técnica, se você tiver um interesse mínimo, digamos assim, você consegue desenvolver.

De modo geral, os entrevistados reconhecem a importância de identificar o potencial das pessoas-chave em seu contexto empreendedor. Eles utilizam estratégias como potencializar talentos, aproveitar o networking, valorizar afinidades, aprender com outros profissionais e analisar capacidades individuais como um aspecto importante na competência empreendedora de persuasão e rede de contatos.

Em relação a proximidade, conforme a perspectiva do E3, fica evidente o papel desse aspecto como critério relevante para a competência empreendedora de persuasão e rede de contatos. O entrevistado reconhece a necessidade de estar muito próximo das pessoas-chave, que são administradores e contadores, para alcançar seus próprios objetivos.

Segundo o E3:

Primeiro, é... estar muito próximo deles, no sentido... porque eles têm que estar muito informados sobre o que é que eu faço, e eles não são médicos. Eles são administradores, contadores, são pessoas que não são da área da saúde, então..., mas eu trabalho com a saúde e eles estão trabalhando comigo, então eu tenho que estar muito próximo deles. Através de capacitações, de responder, quando eles perguntam alguma coisa porque o paciente perguntou a eles... eu estar ali para responder eles rápido e eles irem pegando isso com o tempo, entendeu. Então é dessa forma, estando próximo deles, criando reuniões, tentando ver como é que os pacientes poderiam chegar até ele, até eles, para eles já terem a resposta da pergunta e tentar fechar o negócio.

Para Conceição e Guerra (2022) essa abordagem demonstra a importância de construir relacionamentos próximos e de confiança com pessoas-chave para alcançar objetivos empreendedores. Aproximar-se desses agentes, fornecer apoio e estar disponível para esclarecer dúvidas e fornecer informações, fortalece a rede de contatos e facilita a persuasão e o alcance dos objetivos empreendedores. A proximidade desempenha um papel crucial na construção de parcerias sólidas e eficazes para impulsionar o sucesso empreendedor.

Segundo os entrevistados, a honestidade emergiu como um elemento importante no âmbito da competência empreendedora de persuasão e rede de contatos, sobretudo na construção e manutenção de relações comerciais. Os entrevistados destacam a importância de estabelecer relações verdadeiras, baseadas no compromisso, responsabilidade, ética e

transparência, com seus contatos comerciais.

Nesse sentido, o E6 enfatiza o respeito como um pilar fundamental nas relações comerciais, mais especificamente com os pacientes. “(...) Olha, o primeiro pilar, digamos assim, que eu considerado é a minha relação com o paciente, que antes de ser uma relação comercial, é uma relação humana.”. Ele menciona também que a realização pessoal vai além do ganho financeiro, incluindo a participação e contribuição de todos os envolvidos no âmbito do negócio.

O E8 menciona a importância da honestidade, transparência e prestatividade em suas relações comerciais “(...) tanto com os clientes como com os parceiros, e os funcionários também. Também procuro ser pontual em tudo, porque se tem uma coisa que é fundamental e que tem que respeitar é o tempo, então eu acredito que jamais a gente deve desperdiçar”.

Em suma, os entrevistados destacam a importância da honestidade como um elemento fundamental na competência de persuasão e rede de contatos, através da valorização de relações verdadeiras, mútuas, transparentes e compromissadas, pois acreditam que isso auxilia na confiança e na credibilidade do negócio.

Outro aspecto fortemente evidenciado pelos entrevistados no âmbito da competência empreendedora de persuasão e rede de contatos é o networking. Eles enfatizam a importância de interagir, estabelecer conexões e parcerias com pessoas do mesmo nicho, participar de associações e grupos, e aproveitar as oportunidades de networking oferecidas por cursos e eventos. O E2 menciona a importância de acessar sua rede de conexões, composta por médicos e empreendedores, para desenvolver suas relações comerciais, assim como participar de associações e grupos como uma maneira valiosa de fortalecer seu networking.

O E7 reconhece a importância de cercar-se de uma boa equipe, colegas, parceiros de profissão e fornecedores. “(...) Desde o início eu sabia que teria que me cercar de uma boa equipe, e isso envolve o pessoal que trabalha comigo, colegas parceiros de profissão, fornecedores e tudo mais”. Ele destaca que essas pessoas são fundamentais para alcançar objetivos empresariais e viabilizar projetos que seriam impossíveis de realizar sozinho.

Em suma, os entrevistados consideram o networking como uma ferramenta fundamental na competência empreendedora de persuasão e rede de contatos, principalmente para o desenvolvimento de relações comerciais. Eles reconhecem a importância de estabelecer conexões, interagir com pessoas do mesmo nicho, participar de associações e grupos, e aproveitar oportunidades de networking em cursos e eventos.

De acordo com Kotler (2017) essa abordagem estratégica fortalece as relações comerciais, possibilitando parcerias, troca de ideias e o alcance de objetivos empresariais de

forma mais eficiente, e faz com que o networking seja um dos pontos de apoio mais importantes no gerenciamento do negócio.

E, por fim, a segunda competência empreendedora do conjunto de poder (independência e autoconfiança) e última do modelo teórico de Cooley (1990), que é construída por três pontos: maleabilidade, resolução e questionamento. A maleabilidade foi um fator enfatizado por todos os entrevistados, que a partir dela reconhecem a capacidade de adaptar seus pontos de vista e estratégias diante da oposição ou de resultados desanimadores.

O E1 destaca sua abertura para mudar de opinião e sua disposição em não se apegar rigidamente ao que ele acredita inicialmente. Ele menciona que os resultados obtidos e as condições em que eles ocorrem podem influenciar sua perspectiva. Segundo o entrevistado, “(...) eu estou disposto, sempre aberto a mudar de opinião sim, não morro abraçado com o que eu acho não, já mudei várias vezes assim em relação a vários casos”.

O E4 menciona a importância de ter uma mente aberta e considerar diferentes cenários. Ele destaca a importância de buscar o cenário de menor perda diante de um problema desafiador, além de enfatizar que não é teimoso e está disposto a mudar de ideia se isso representar uma oportunidade melhor ou minimizar perdas significativas. Nas palavras do E4 “(...) Então diante de um cenário desafiador, de um problema, o que eu vou procurar fazer é o cenário de menor perda. Eu não consigo ter ganho, eu tenha pelo menos a menor perda, e isso vai variar de cada cenário”.

O E6 menciona ter um posicionamento contundente, mas ressalta que isso não significa ser teimoso. Ele destaca a importância de analisar o cenário, compreender as adversidades e considerar outras possibilidades além daquelas mais convenientes. Ele reconhece que os resultados podem não corresponder exatamente ao que planejou e, portanto, é necessário se preparar para diferentes cenários.

Olha, eu tenho um posicionamento contundente em relação a muitas coisas, e geralmente eu costumo manter o meu ponto de vista, porque ele é formado sobre muitas coisas que eu acredito, que vivo, e que eu vivi. Agora no passo que eu tenho um posicionamento firme na minha conduta pessoal e profissional, isso não quer dizer que eu vá ter diante de um obstáculo, por exemplo, ou que eu vá sucumbir e querer ir na contramão de um resultado que eu vejo que é real, que é consistente, sabe. Isso aí já não é ter um posicionamento firme, é você ser teimoso, e não ter humildade para reconhecer ou identificar as adversidades de uma situação, e eu definitivamente não sou esse cara. Eu gosto de analisar o cenário, de compreender o que ta acontecendo, de imaginar outras possibilidades além daquela que me parece mais conveniente, porque afinal, eu posso prever, ou posso imaginar um resultado, mas eu não posso ter 100% de garantia que ele vai acontecer tal e qual eu to planejando, então eu tenho que me preparar até para se aquilo que eu to esperando, por simples que seja, não de certo, entende. Então eu acho que é isso. (E6).

É fato que os entrevistados reconhecem a necessidade de serem flexíveis em relação aos seus pontos de vista, estratégias e soluções, especialmente diante da oposição ou de resultados desanimadores. Eles demonstram a capacidade de reconsiderar suas opiniões, buscar diferentes perspectivas, avaliar riscos e se adaptar às circunstâncias para alcançar melhores resultados.

O questionamento foi um elemento identificado na perspectiva dos E4 e E7. Nesse sentido, o E4 menciona que se questiona bastante, mas destaca que isso não o impede de realizar as tarefas necessárias. Ele expressa questionamentos naturais, como medo de resultados negativos, incertezas e preocupações sobre variáveis externas que estão além de seu controle. No entanto, ele ressalta que o questionamento não o incapacita e que procura limitar as variáveis externas que não dependem dele.

O E7 reconhece que dúvidas e inseguranças são sentimentos naturais que fazem parte da vida humana, e que, apesar disso, se considera uma pessoa autoconfiante. Ele menciona que, dependendo da tarefa em questão, consegue reunir os recursos necessários para enfrentar o desafio e resolver o problema.

(...) Mas assim, ao mesmo tempo, é natural a gente ter dúvidas e inseguranças, porque eu acredito que são sentimentos naturais que rondam a vida do ser humano, mas apesar disso, eu me considero sim uma pessoa autoconfiante, pois dependendo de qual seja a tarefa, digamos assim, eu consigo reunir os recursos necessários que eu preciso para completar e resolver o problema (E7).

Por fim, o último ponto identificado segundo a perspectiva dos entrevistados no âmbito da competência empreendedora de independência e autoconfiança foi a resolução. Nesse contexto, o E1 destaca a importância de entender profundamente o problema, baseado em experiências anteriores, e menciona que consegue extrair aprendizado a partir dos problemas que já viveu.

Nessa mesma perspectiva de análise, o entrevistado cita o momento mais difícil de sua vida profissional, que foi no decorrer da pandemia da covid-19, em que teve que lidar com o aumento significativo de mortes de pacientes, algo até então sem precedentes. Ele reconhece também que pode melhorar e modificar suas abordagens, mas sua confiança é reforçada pelos resultados que já obteve.

Procurando entender o problema assim de forma bem profunda, analisando inicialmente aquilo ali, apontando os caminhos que é, que eu acho razoável, muitas vezes, e aí volta a questão das horas de voos, das experiências... muitas situações a gente já viveu muitas vezes né, então assim algumas não. Se perguntar pra mim “qual é a situação que você, que foi assim totalmente inusitada para você?” Na época da

pandemia eu tenho que dar conta de onde ia botar os corpos dos pacientes. Começaram a primeira onda, sobretudo morreu muito mais gente do que se morria num mês em um hospital, então virou um caos. Isso aí foi uma coisa que eu nunca tinha vivido, né, mas as outras coisas, ao longo de mais de 10 anos fazendo isso, você acaba vivendo situações, então fica, não fácil, mas assim, eu consigo me colocar de forma, mostrar coisas que eu já vivi, evidente que podem ser melhoradas e modificadas, mas é isso aí (E1).

O E5 expressa confiança em sua capacidade de resolver tarefas difíceis e menciona que costuma discutir decisões com seu sócio, que possui experiências e pensamentos semelhantes. Ele enfatiza a importância de ter um parceiro confiável com quem possa recorrer para obter conselhos e soluções conjuntas.

O E6 afirma ter confiança em si mesmo e destaca a importância de um planejamento cuidadoso na resolução de problemas. Ele acredita que pensar em diversas possibilidades para resolver um problema o prepara para enfrentar qualquer desafio, fornecendo autoconfiança.

De uma maneira geral, sim. Eu tenho autoconfiança, e eu acho que, olhando por um lado, o fato de pensar muito em diversas possibilidades de resolver um problema, de certa forma faz com que você tenha um preparo maior para decidir, porque eu acredito que o planejamento também proporciona a autoconfiança, e um planejamento legal prepara você para qualquer desafio (E6).

O E8 expressa confiança em sua capacidade de enfrentar desafios e completar tarefas, baseado em seu preparo. Ele acredita que a confiança em si mesmo é essencial para enfrentar desafios e alcançar o sucesso. O E9 geralmente expressa confiança em sua capacidade de completar tarefas desafiadoras, baseado na importância de manter uma postura confiante.

Ele destaca também que atuar em diferentes frentes profissionais comprova sua confiança em completar as tarefas que se propõe. Ele acredita que ser autoconfiante é essencial para viabilizar projetos desafiadores, pois “(...) então eu acho que é isso, pra você viabilizar um projeto desafiador você tem que ser autoconfiante. Ninguém pode ser por você”.

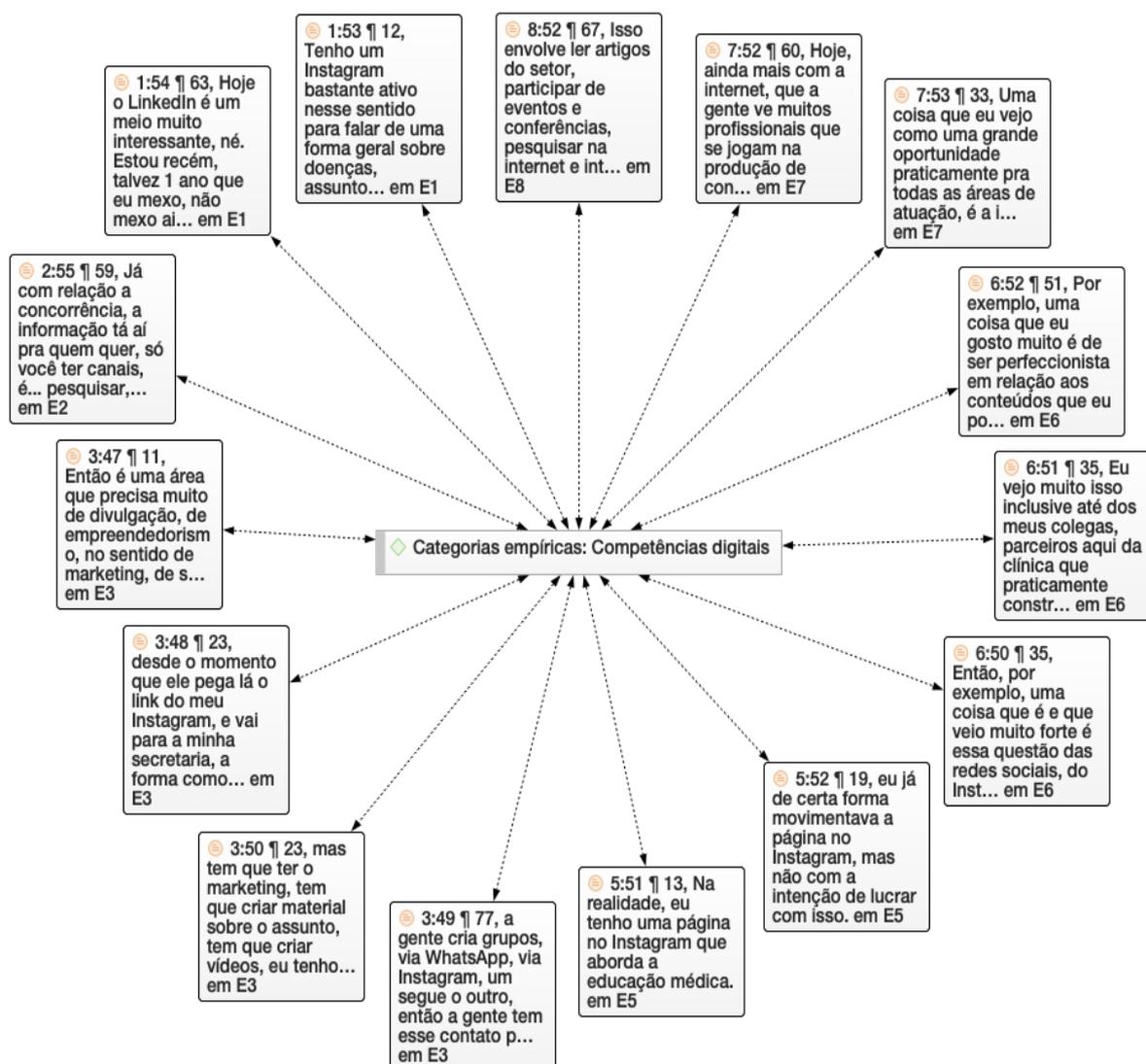
Em suma, as respostas dos entrevistados evidenciam a importância da resolução como um ponto crucial na competência empreendedora de independência e autoconfiança. Os entrevistados expressam autoconfiança no tocante a resolução de tarefas difíceis, destacando a importância do entendimento profundo dos problemas, do aprendizado com experiências anteriores, da busca por parcerias, do planejamento cuidadoso, do preparo e da postura confiante. Essa abordagem demonstra a importância de adotar uma mentalidade resiliente e proativa para enfrentar desafios e alcançar o sucesso empreendedor.

No subtópico a seguir, serão apresentadas as categorias empíricas que emergiram a partir dos resultados da pesquisa aplicada com os médicos empreendedores.

#### 4.3.4 Categorias empíricas

Ao longo da análise dos resultados, foi possível identificar uma categoria empírica emergente, que foi denominada de “competências digitais”, conforme se verifica na rede semântica da Figura 21.

Figura 21. Categorias empíricas das competências empreendedoras.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com o uso do ATLAS.ti versão 23.1.1.

As competências digitais emergiram a partir dos resultados da pesquisa, de forma que se tornou um ponto frequente na resposta dos entrevistados, que por sua vez demonstraram a importância da utilização de ferramentas tecnológicas, mais precisamente as redes sociais (Instagram e LinkedIn) em seus respectivos campos de atuação, como uma forma de alcançar

um público maior de pacientes.

As respostas dos entrevistados refletem o reconhecimento da necessidade dos próprios médicos se adaptarem ao contexto tecnológico e utilizarem as plataformas digitais como importantes ferramentas de comunicação e divulgação de seu conteúdo profissional, fazendo com que os pacientes conheçam os seus serviços e os contatem quando necessário.

As redes sociais são fatores mencionados de forma bastante recorrente entre os entrevistados, e contempla diversas perspectivas no âmbito das competências empreendedoras, como busca de oportunidades e iniciativa, busca de informações, persuasão e rede de contatos, exigência de qualidade e eficiência, entre outras, que por sua vez também se relacionam com etapas do processo empreendedor como ideia para um novo produto ou serviço, lançamento do empreendimento e construção de um negócio de sucesso.

O E1 menciona o uso ativo do Instagram e do LinkedIn para compartilhar informações sobre doenças e gestão médica. O LinkedIn é destacado pelo entrevistado como uma plataforma interessante para networking e produção de conteúdo relevante. “(...) Tenho um Instagram bastante ativo nesse sentido para falar de uma forma geral sobre doenças, assuntos também relacionados a gestão de uma forma geral, e a gestão médica também”.

O E2 destaca a importância de se manter atualizado ao mercado por meio de canais como o LinkedIn, grupos especializados e pesquisa no Google, “(...) a informação tá aí pra quem quer, só você ter canais, é... pesquisar, LinkedIn, google, grupos de especialistas na área, então é você tá sempre antenado ao mercado. Ter uma rotina de habitualidade de estar sempre olhando o mercado”. O E3 ressalta a relevância da divulgação e do empreendedorismo na área médica, especialmente por meio de marketing, sites e redes sociais, como o Instagram.

Segundo o entrevistado:

Então é uma área que precisa muito de divulgação, de empreendedorismo, no sentido de marketing, de site, de Instagram mesmo, de redes sociais, para que a gente fale sobre os assuntos e os pacientes entendem que aqueles possíveis sintomas que eles têm dá para ser resolvido entendeu, dá para serem resolvidos (E3).

O E5 revela o interesse em utilizar o Instagram como uma ferramenta de educação médica e como um potencial negócio, enquanto o E6 destaca a importância do Instagram como uma forma de estabelecer o primeiro contato com os pacientes, e como uma poderosa ferramenta de captação de clientes.

Então, por exemplo, uma coisa que é e que veio muito forte é essa questão das redes sociais, do Instagram, sabe, porque hoje em dia as pessoas procuram um médico

também pela internet né. Ainda tem essa coisa da indicação e tal, e tudo, mas tem muitos clientes meus, particularmente que eu falo, que vieram do Instagram, me viram os vídeos e tal, então assim, eu vejo até como uma forma de estabelecer um primeiro contato com o paciente (E6).

O E7 destaca o uso das redes sociais, como o Instagram e o LinkedIn, como uma estratégia para construir um nicho de mercado e se aproximar dos pacientes. Segundo ele, “(...) hoje, ainda mais com a internet, que a gente vê muitos profissionais que se jogam na produção de conteúdo para Instagram, LinkedIn, como uma forma de construir ali um nicho de mercado, de trazer o cliente mais para perto”.

Por fim, o E8 menciona a importância de utilizar a internet como uma fonte de pesquisa, interação com clientes e participação em eventos e conferências do setor. “(...) Isso envolve ler artigos do setor, participar de eventos e conferências, pesquisar na internet e interagir com os clientes, identificar o perfil desse cliente, fornecedores em primeira mão, enfim”.

Noronha et al. (2022) enfatizam que as competências digitais são fundamentais para o sucesso das empresas no cenário atual, pois a tecnologia tem um impacto profundo em todos os aspectos dos negócios, e a partir do desenvolvimento de competências digitais, é possível criar modelos de negócios e a exploração de oportunidades inovadoras.

De acordo com o Sebrae (2023), o cenário digital atual é permeado por muitos benefícios para os empreendedores e seus respectivos negócios, pois ele é capaz de melhorar a experiência dos clientes, reduzir os custos e oferecer diversas vantagens adicionais. Além do aperfeiçoamento de competências digitais, por intermédio de plataformas digitais que também podem ser utilizadas com a finalidade de obtenção de lucro, os empreendedores possuem ferramentas de *softwares* e dados digitais que podem elevar a sua eficiência empreendedora, e consequentemente proporcionar um alcance de maiores e melhores resultados no negócio.

De modo geral, as competências digitais emergem como uma categoria relevante evidenciada nos resultados da pesquisa. Os entrevistados enfatizaram a importância das ferramentas tecnológicas, como as redes sociais (Instagram e LinkedIn), no alcance de um público maior de pacientes em seus respectivos campos de atuação empreendedora. Nesse sentido, eles reconhecem a necessidade de se adaptarem ao contexto tecnológico, utilizando as plataformas digitais como ferramentas de comunicação e divulgação de seus serviços profissionais.

As redes sociais foram mencionadas como fatores recorrentes, abrangendo competências empreendedoras como busca de oportunidades e iniciativa, busca de informações, persuasão e redes de contato, assim como no âmbito das etapas do processo

empreendedor, mais especificamente na etapa de “ideia para um novo produto ou serviço”. Os entrevistados destacaram o uso ativo do Instagram e LinkedIn para compartilhar informações, estabelecer contatos profissionais e promover seus serviços profissionais, e conseqüentemente de seus negócios.

No contexto médico, as redes sociais foram identificadas como poderosas ferramentas para divulgação, empreendedorismo e captação de pacientes, e isso reforça ainda mais a importância das competências digitais como uma categoria fundamental no ambiente profissional, pois elas podem impulsionar a inovação e o sucesso, beneficiando os médicos empreendedores com melhores experiências com os seus pacientes, redução de custos, vantagens adicionais, bem como novas possibilidades de atuação no empreendedorismo médico digital.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo abordou o empreendedorismo no contexto médico através da investigação entre as etapas do processo empreendedor e as competências empreendedoras, preenchendo uma lacuna teórica e empírica sobre a interseção entre o empreendedorismo e a área médica, através do fornecimento de percepções sobre o papel dos médicos empreendedores na indústria da saúde.

Com isso, esta dissertação cumpre com os objetivos propostos inicialmente que fundamentaram o estudo, que consistiu em investigar as relações entre as etapas do processo empreendedor dos médicos e as suas competências empreendedoras. Os objetivos específicos foram alcançados ao analisar tanto as etapas do processo empreendedor dos médicos quanto suas competências empreendedoras.

De modo geral, os resultados revelam uma coexistência significativa na relação entre as etapas do processo empreendedor dos médicos e suas competências empreendedoras. Ao seguirem as etapas do processo empreendedor, automaticamente os médicos executam diversas competências que se relacionam ao contexto pessoal, profissional e empreendedor de forma interdisciplinar.

Entretanto, observou-se que nos casos dos médicos empreendedores (E4 e E6) que herdaram a gestão do negócio por meio da influência familiar, mais precisamente de seus pais, que também são médicos, não houve uma observância precisa do seguimento das etapas do processo empreendedor. Isso significa que, no caso desses médicos, eles não precisaram seguir as etapas iniciais como ideia para novo produto ou serviço e/ou reconhecimento de oportunidades, lançamento real do empreendimento ou construção de um negócio de sucesso, pois as etapas indicam uma sequência do processo empreendedor, o que no caso desses médicos não foi possível, pois o negócio tinha sido concebido pelos seus pais antes mesmo deles ingressarem nele.

Foi observado que os médicos empreendedores demonstram as competências empreendedoras, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes específicas em cada uma das etapas, que vão desde a ideia para o surgimento do negócio até a colheita de recompensas. Por exemplo, ao executar a etapa inicial do processo empreendedor (ideia para novo produto ou serviço e/ou reconhecimento de oportunidades), os médicos desempenham competências empreendedoras como busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, comprometimento, persuasão e rede de contatos, entre outras, pois a partir delas eles conseguem ter ideias para a criação do seu negócio a partir da identificação de

nichos de mercado, como no caso dos E2 (startup) E5 (assessoria educacional) e E9 (assessoria de gestão em serviços médicos).

O seguimento da etapa inicial do processo empreendedor e da competência empreendedora de busca de oportunidades e iniciativa podem condicionar tanto o surgimento de modelos tradicionais de negócios médicos, como clínicas e consultórios, até negócios inovadores amparados pela tecnologia, como startups, serviços educacionais digitais, entre outros.

Isso significa que as etapas do processo empreendedor condicionam a execução das competências empreendedoras dos médicos entrevistados, em diferentes circunstâncias, como por exemplo no nível de comprometimento, que é uma competência empreendedora do conjunto de realização e que foi observada na execução das etapas do processo empreendedor de decisão inicial de prosseguir, reunião dos recursos necessários, lançamento real do novo empreendimento e construção de um negócio de sucesso.

É importante salientar que a pesquisa possui limitações, como em relação ao conjunto de participantes, que por sua vez foi constituída apenas por homens. Acredita-se que a constituição de uma amostra de gênero representativa poderia contribuir ainda mais para o enriquecimento das discussões, e possivelmente para uma análise comparativa conforme esse parâmetro.

No decorrer das entrevistas, no contexto da bola de neve, dois entrevistados sugeriram médicas empreendedoras mulheres, que foram contatadas, mas sem obtenção de retorno, o que conseqüentemente as inviabilizou de participarem da pesquisa. No âmbito das buscas nas redes sociais LinkedIn e Instagram, foram localizadas médicas empreendedoras que atenderiam aos critérios pré-estabelecidos da pesquisa, que foram convidadas a participar, mas não deram retorno ao pesquisador.

Outra limitação identificada no decorrer da pesquisa foi a questão da agenda e da indisponibilidade na participação de alguns médicos que foram convidados. Alguns alegaram não poder participar da pesquisa por questões de agenda cheia de compromissos, enquanto outros não deram retorno sobre os convites para participar, e alguns marcaram e desmarcaram a entrevista com o pesquisador por diversas vezes, alegando sempre o motivo supramencionado.

Muitos dos médicos desempenham múltiplas funções profissionais, e afirmam que não puderam dispor de muito tempo hábil para participar da pesquisa. Apesar disso, todos os nove médicos entrevistados responderam a todas as perguntas do questionário, de modo a contribuir do início ao fim para a efetivação da pesquisa.

Apesar das limitações, este estudo apresenta relevância e contribuições significativas para a compreensão das competências empreendedoras dos médicos. Ele representa um passo importante no preenchimento da lacuna teórica e empírica ao fornecer uma estrutura conceitual que relaciona as etapas do processo empreendedor dos médicos com as competências fundamentais para o sucesso na área empreendedora.

Com a identificação de uma competência empreendedora que emergiu empiricamente dos resultados desta pesquisa (competência digital), acredita-se que ela possa servir como fundamento para a construção de um escopo investigativo de novas dimensões relevantes, que abordem a influência das competências digitais no âmbito do empreendedorismo médico. Os resultados desta categoria empírica revelam que o desenvolvimento de competências digitais dos médicos são importantes ferramentas que ajudam na melhoria da comunicação direta e indireta com os pacientes, através da oferta de serviços personalizados e com um alcance de público mais amplo, considerando o caráter multidimensional que as redes sociais possuem atualmente.

Nesse sentido, redes sociais como Instagram e LinkedIn desempenham um papel fundamental, na medida em que permitem aos médicos o compartilhamento de conhecimentos, construção de uma reputação profissional, estabelecimento de conexões comerciais com pacientes, fornecedores e clientes em potencial, entre outros aspectos vinculantes ao empreendedorismo médico.

As competências digitais foram evidenciadas tanto no decorrer das etapas do processo empreendedor dos médicos, como no caso das etapas de ideia para novo produto ou serviço ou reconhecimento de oportunidades, reunião dos recursos necessários e lançamento real do novo empreendimento, como no caso E2 que tem uma startup e do E5, que tem um negócio de assessoria educacional digital, onde comercializa produtos educacionais por meio de redes sociais como o Instagram.

No âmbito das competências empreendedoras, as competências digitais abrangeram uma série de comportamentos, habilidades e atitudes dos médicos, especificamente em competências do conjunto de realização (exigência de qualidade e eficiência), planejamento (busca de informações) e poder (persuasão e rede de contatos). A influência das competências digitais nas competências dos conjuntos de realização, planejamento e poder está relacionada ao uso e domínio de tecnologias digitais pelos médicos empreendedores.

As competências digitais permitem aos médicos buscar informações de forma eficiente, exigir qualidade e eficiência em suas atividades e utilizar estratégias digitais de persuasão e rede de contatos por meio de plataformas digitais. Essas competências digitais potencializam

as competências empreendedoras dos médicos, permitindo uma melhor gestão, divulgação e interação com clientes, fornecedores e parceiros do negócio, além de facilitar a busca de informações relevantes para o planejamento estratégico e tomada de decisões.

Além disso, as competências digitais se mostram essenciais para a otimização da eficiência e da produtividade no empreendedorismo médico, e isso não se resume apenas ao aspecto das redes sociais. A capacidade de utilizar e criar *softwares* na área da medicina, utilização de sistemas de telessaúde e telemedicina, e outras soluções digitais, podem contribuir para uma melhor organização, atendimento e gestão do negócio de uma forma geral, e até mesmo para o aproveitamento de oportunidades empreendedoras que aliem medicina e tecnologia.

Este estudo traz contribuições significativas para o campo de estudos do empreendedorismo médico, ao aprofundar a compreensão das etapas do processo empreendedor e suas competências empreendedoras, fornecendo compreensões valiosas sobre o desenvolvimento de negócios de médicos que atuam na área da saúde.

Além disso, ao identificar a categoria empírica das competências digitais como uma importante dimensão de análise do empreendedorismo médico, este estudo destaca a importância do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao contexto digital como um todo.

As contribuições deste estudo não apenas preenchem uma lacuna teórica e empírica sobre o tema, como também fornecem informações reais e relevantes sobre a atuação de médicos em diversas nuances do empreendedorismo médico.

Dessa forma, sugere-se que novos estudos sejam conduzidos para aprofundar o conhecimento sobre as competências empreendedoras dos médicos, considerando a possibilidade de explorar diferentes amostras, tanto de gênero quanto de outras características demográficas, e também investigar a influência das competências digitais no empreendedorismo médico contemporâneo.

## REFERÊNCIAS

- AGUILAR, L. K. **Empreendedorismo e medicina estética**. 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2010.
- ALEXANDRINO, W. **Inovação e empreendedorismo cultural**. São Paulo: Editora Senac, 2022.
- ANDRADE, A. C.; LOPES, M. G. A. **Telessaúde e COVID-19: relatos de uma equipe multiprofissional**. Bos Vista, RR: Editora IOLE, 2021.
- ANDREOLLA, N. **Orçamento de caixa e gestão do capital de giro para pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Clube de autores, 2022.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo: gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ARAÚJO, L.; GAVA, R. **Empresas proativas 4.0: estratégias para vencer na era digital**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- ARAÚJO, M. H. R. **As 9 competências: um guia para você, administrador, sobressair-se no mercado de trabalho**. Goiânia: Editora Ponto Vital, 2015.
- ARENAL, A.; FEIJOO, C.; MORENO, A.; RAMOS, S.; ARMUÑA, C. Entrepreneurship Policy in the European Union: A Text Mining Perspective. **Review of policy research**, v. 38, n. 2, p. 243-271, mar. 2021.
- AZEVEDO, J. L. **Estratégia aplicada a novos negócios**. São Paulo: Editora Senac, 2021.
- AZZAM, J. S. **Habilidade de gestão e iniciativa empreendedora do médico brasileiro**. 2018. 64 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2018.
- BARALDI, P. **Gestão de riscos sobre objetivos estratégicos & desempenho: como criar, proteger, e crescer o valor da sua empresa**. 2. ed. Timburi, SP: Cia do eBook, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- BARROS, P. P. **Economia da saúde: conceitos e comportamentos**. 3. ed. atual. Coimbra: Almedina, 2013.

- BAUM, J. R.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. A multidimensional model of venture growth, **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 292-303, 2001.
- BERGAMASCO, D. **Da ideia ao bilhão: estratégias, conflitos e aprendizados das primeiras start-ups unicórnio do Brasil**. Campinas, SP: Portfolio-Penguin, 2020.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- BORGES NETO, A. L. **Da corporate governance à governança familiar: um contributo à aplicação dos princípios de governança corporativa e seus instrumentos às sociedades empresárias de responsabilidade limitada brasileiras de estrutura familiar**. São Paulo: Editora Dialética, 2022.
- BRAGA, N. **O empreendedor sem crise: como sobreviver à crise**. Rio de Janeiro: Bibliomundi, 2023.
- BRASIL. **Resolução nº 510/2016**. Ministério da Saúde/Conselho Nacional de Saúde. Brasília, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2023.
- BRAUCKMANN-SAJKIEWICZ, S.; PASHIARDIS, P. Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability. **International Journal of Leadership in Education**, 2020. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804624>
- BRAUN, V.; CLARKE, V.; GRAY, D. **Coleta de dados qualitativos: um guia prático para técnicas textuais, midiáticas e virtuais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.
- BRUNELLI, B. Perfil e avaliação de competências comportamentais empreendedoras em médicos de família e comunidade brasileiros donos de clínicas e consultório. **Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 44, p. 2621, 2022. DOI: 10.5712/rbmfc17(44)2621. Disponível em: <https://rbmfc.org.br/rbmfc/article/view/2621>. Acesso em: 14 jun. 2023.
- CALADO, L. S. **Estratégias para empreendedores da moda: um guia sobre competências empreendedoras para o enfrentamento de desafios**. Curitiba: Appris, 2021.
- CAMARGO, S. H. C. R. V.; VEIGA NETO, A. R. **Gestão empreendedora: parceiros estratégicos**. Jundiaí/SP: Paco Editorial, 2014.
- CAMPOS, R. **Como sair da crise e acelerar seu negócio com o método de gestão 360**. Rio de Janeiro: Autografia, 2021.
- CARMO JÚNIOR, L. **O que importa é seu resultado: faça uma revolução estratégica em seu negócio e potencialize seu lucro em qualquer cenário econômico**. São Paulo: Editora Gente, 2020.
- CASANOVAS, H. **Como começar um negócio**. Rio de Janeiro: Agir, 2022.

- CASTRIOTTA, M.; LOI, M.; MARKU, E.; MOI, L. Disentangling the corporate entrepreneurship construct: conceptualizing through co-words. **Scientometrics**, n. 126, p. 2821-2863, 2021. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03846-2>
- CHAVES JUNIOR, C. A. M.; BARBOSA, J. D.; CAVALCANTI, M. C. S. Comportamento empreendedor dos dirigentes de clínicas médicas de Maceió. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 3, p. 229-246, 2014.
- COLOMBO, F. **Gestão profissional na prática**: eleve o nível de excelência do seu negócio, acompanhe as métricas que fazem a diferença para o crescimento e fortaleça a cultura da empresa. São Paulo: Editora Gente, 2021.
- CONCEIÇÃO, C.; GUERRA, Z. **Aprendendo a empreender**: para não se surpreender. Rio de Janeiro: Planeta Azul Editora, 2022.
- CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras**: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. 2016. 256 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. Washington: USAID, 1990.
- CORREIA FILHO, W. L. **Clusters empresariais**: fatores de melhoria da competitividade. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2016.
- CORIOLANO, D. **Inteligência financeira para médicos**: um manual para você sair da emergência e conquistar sua independência. Rio de Janeiro: Vermelho Marinho, 2020.
- COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. **Projeto de pesquisa**: entenda e faça. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2017.
- COSTA, S. **Planejamento financeiro**: você no controle. Porto Alegre: Citadel, 2022.
- CRISTOFOLINI, J. **MBA Empreendedor**: a nova escola do empreendedorismo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- CUNHA, R. M.; CAVALLO, C.; MARIANO, S. R. H. **Criatividade e atitude empreendedora**. Niterói, RJ: Departamento de Empreendedorismo e Gestão – Universidade Federal Fluminense, 2022.
- CUNHA, S. R. S. **A enciclopédia**: 10 habilidades para ter sucesso. Maringá, PR: Viseu, 2022.
- D'AGUIAR, E. **Gestão hospitalar**: o papel do médico gestor. Rio de Janeiro: DOC Content, 2016.
- DIN, B. H.; ANUAR, A., USMAN, M. The Effectiveness of the Entrepreneurship Education Program in Upgrading Entrepreneurial Skills among Public University Students, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 224, n. 15, p. 117-123, 2016.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 4. ed. São Paulo: Empreende, 2020.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

ENAP. **Índice de cidades empreendedoras**: Brasil 2022. Relatório de pesquisa ENDEAVOR e ENAP – 2022. São Paulo: ENDEAVOR e ENAP, 2022. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2022/03/IndicedeCidadesEmpreendedoras2022.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2023.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M. MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FERREIRA, P. J. S. **Empreendedorismo**: uma abordagem sistêmica. Faro/Portugal: Sílabas & Desafios, 2015.

FERREIRA, U. **A dona do negócio**: as ferramentas corretas para destravar o seu potencial criativo, posicionar de maneira única o seu negócio, conquistar liberdade financeira e se tornar protagonista da sua jornada empreendedora. São Paulo: Gente Autoridade, 2022.

FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, pp. 50-61, nov./dez. 1993.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 5-28, abr./jun. 1999.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v. 7, n. 3, pp. 2-7, jul./set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/FQBslRcyBFYT5QXvFR3TCVQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 nov. 2022.

\_\_\_\_\_. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, abr./jun., 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea** [online], 2001, v. 5, n. spe, p. 183-196. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt#ModalArticles>. Acesso em: 21 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caledoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FROSHAUER, S. Careers at Biotech Start-Ups and in Entrepreneurship. **Cold Spring Harbor Perspectives in Biology**, v. 9, n. 11, p. 1-7, 2017.

GALVÃO FILHO, I. **Criatividade e inovação**: entre na era das startups. São Paulo: Casa do código, 2020.

GIANESINI, G.; CUBICO, S.; FAVRETTO, G.; LEITÃO, J. Entrepreneurial Competences: Comparing and Contrasting Models and Taxonomies. In: CUBICO, S.; FAVRETTO, G.; LEITÃO, J.; CANTNER, U. **Entrepreneurship and the Industry Life Cycle**: Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics. Springer, 2018.

GODINHO, A. M.; BELLIARD, A. M.; EFING, A. C.; DANTAS, E.; SCHAEFER, F.; MEDON, F.; GLITZ, F.; SCHULMAN, G.; MASCARENHAS, I. L.; GEBRAN NETO, J. P.; FALEIROS JÚNIOR, J. L. M.; MANCIA, K. C. B.; DADALTO, L.; NOGAROLI, R.; SEQUEIRA, R.; ROMAN, R.; GUIDI, S.; BARREIRA, T. **Telemedicina**: desafios éticos e regulatórios. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2022.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

GRECCO FILHO, V. **Direito Processual Civil Brasileiro**. 18. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

GROVE, A. S. **Gestão de alta performance**: tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter foco nos resultados. São Paulo: Benvirá, 2020.

GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**. Parede, Portugal: Editora Princípia, 2006.

HAHN, D. The psychological well-being of student entrepreneurs: a social identity perspective. **Int Entrep Manag J**, v. 16, p. 467–499, 2020.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFARTH, M. J. From achievement to power: David C. McClelland, McBer & Company, and the business of the Thematic Apperception Test (TAT), 1962–1985. **J Hist Behav Sci**. v. 56, n. 3, pp. 153-168, 2020.

HOLTZ, J. **Alta performance em investimentos**: como estar preparado para a escolha de investimentos. São Paulo: Novatec, 2022.

HOUSEL, M. **A psicologia financeira**: lições atemporais sobre fortuna, ganância e felicidade. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2021.

JOHNSON, K. D. **A mente do empreendedor**: os 100 hábitos e comportamentos dos mais bem-sucedidos empresários do mundo. São Paulo: Astral Cultural, 2019.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KERR, S. P.; KERR, W. R.; XU, T. Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, n. 3, v. 14, p. 279-356, 2017. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000080>

KOTLER, P.; KOTLER, M. **8 estratégias de marketing para crescer**. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

\_\_\_\_\_. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

\_\_\_\_\_. **Marketing 4.0**: Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KRÜGER, C.; MINELLO, I. F.; PORTO, C. S. Características comportamentais empreendedoras: em cena os futuros médicos veterinários. **Estudo & Debate**, v. 25, n. 2, p. 179-199, 2018.

LACERDA, F. M. **Manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos: estudo em associações médicas brasileiras**. 2018. 306 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995

LEITE, R. **Por trás do jaleco: quando o médico descobre que também precisa ser um gestor... e dos bons**. Rio de Janeiro: Editora Bibliomundi, 2022.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre os tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas**. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. MACCARI, E. A.; MARTENS, C. D. P.; RAMOS, F. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 117-130, jan./abr. 2012.

\_\_\_\_\_.; SANTOS, S. A.; CASADO, T. KUNIYOSHI, M. S. Empreendedores corporativos: um estudo sobre a associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras em empresas de grande porte de Santa Catarina - Brasil. **Revista de Administração Unimep**, v. 13, n. 2, mai/ago, pp. 117-141, 2015.

LIMA, S. R. **Hoje empregado, amanhã empreendedor**. O passo a passo de sucesso na jornada empreendedora. São Paulo: Literare Books, 2022.

LIÑÁN, F.; FAYOLLE, A. A systematic literature on entrepreneurial intentions: citation, thematic analysis, and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, pp. 907–933, 2015.

LI, G. Role of Innovation and Entrepreneurship Education in Improving Employability of Medical University Students. **EURASIA J. Math Sci Tech Ed**, v. 13, n. 12, pp. 8149-8154, 2017. DOI: <https://doi.org/10.12973/ejmste/80779>

LONG, Z.; ZHAO, G.; WANG, J. ZHANG, M. ZHOU, S. ZHANG, L. HUANG, Z. Research on the Drivers of Entrepreneurship Education Performance of Medical Students in the Digital Age. **Frontiers in Psychology**, v. 12, out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733301>

LOPES, R. M. A. **Ensino de Empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LOUZADA, F. A. **Manual do investidor leigo: conheça as regras do jogo pelo olhar de um especialista**. Lisboa, Portugal: Lisbon International Press, 2021.

MACHADO, D. **Economia: protegendo moedas e fortalecendo mentes**. São Paulo: Ed. do autor, 2023.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, p. 123-142, 2002.

MARCON, F. **Uma overdose de empreendedorismo**. Taubaté, SP: Clube de autores, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

MCCLEARY, K. J.; RIVERS, P. A.; SCHNELLER, E. S. A diagnostic approach to understanding entrepreneurship in health care. **Journal of Health and Human Services Administration**, v. 28, n. 4, p. 550-577, 2006.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

\_\_\_\_\_. **A sociedade competitiva: realização e progresso pessoal**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1973.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 01-12, abr. 2017.

\_\_\_\_\_.; DESLANDES, S. F. CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.

\_\_\_\_\_. Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol. 20, n. 1, pp. 125-142, 2013.

MORAES, A. C. Destruição criativa: A tese de Schumpeter sobre a Decomposição do Capitalismo. **Revista Pesquisa e Debate**, v. 33, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rpe/article/download/59294/40548>. Acesso em: 08 dez. 2022.

MORAIS, R. S. **O profissional do futuro: uma visão empreendedora**. Barueri, SP: Minha Editora, 2013.

MOREIRA, P. A. **Empresa e herança: uma análise econômica das formas de planejamento da sucessão hereditária de quotas de sociedade limitada**. São Paulo: Editora Dialética, 2021.

MORELLI, A. M.; PEREIRA, C. E.; ENGLERT, C.; SENA, D. P.; EIFLER, L. S.; SCHESTATSKY, P.; GULLO NETO, S. **O novo mind7 médico: empreendedorismo e transformação digital na saúde**. Porto Alegre: Artmed, 2022.

MORI, F.; TONELLI, A.; LEZANA, A. G. R.; GUILHON, P. T. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

NASCIMENTO, A. B. **Sistemas, políticas e economia da saúde**. São Paulo: Editora Senac, 2017.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, jul-set, 2011, pp. 33-54.

NORONHA, M. E. S.; RODRIGUES, C. D.; MELLO, C.; BORINI, F. M. Desenvolvimento de Competências Digitais e Internacionais em Startups via Aceleradoras de Negócios. **Internext**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 46–63, 2022. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/641>. Acesso em: 25 jun. 2023.

OBSCHONKA, M.; FRITSCH, M.; STUETZER, M. **The Geography of Entrepreneurial Psychology**. Cheltenham: Elgar, 2021. <https://doi.org/10.4337/9781788973380>

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, pp. 229-241, 2012.

OLIVEIRA, A. S.; GONÇALVES, R. P. **Entrepreneurs: pessoas essenciais que fazem acontecer**. Curitiba: PUCPRESS, 2018.

OZDEMIR, D.; DABIC, M.; DAIM, T. **Entrepreneurship education from a Croatian medical student's perspective**. *Technology in Society*, Elsevier, v. 58, 2019. DOI: 10.1016/j.techsoc.2019.01.006

PASSONI, D.; MICHELS, E. **Empreendedorismo: estado da arte**. Capivari de Baixo: FUCAP, 2018.

PEREIRA, C. E. **Muito além dos plantões e convênios: um guia para empreender, inovar e prosperar na carreira médica.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

RACHED, C. D. A. **Sistemas, políticas e economia da saúde: conceitos e contexto.** São Paulo: Editora Senac, 2021.

RAMALHO, R. L. A. **A caminhada: do empreendedorismo ao Plano de Negócios.** Rio de Janeiro: Autografia, 2021.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, J. P. N. **Saúde, cuidado e uma dose de ousadia.** São Paulo: Editora Senac, 2020.

RÖLTGEN, K.; POWELL, A. E.; WIRZ, O. F.; STEVENS, B. A.; HOGAN, C. A.; NAJEEB, J.; HUNTER, M.; WANG, H.; SAHOO, M. K.; HUANG, C.; YAMAMOTO, F.; MANOHAR, M.; MANALAC, J.; OTRELO-CARDOSO, A. R.; PHAM, T. D.; RUSTAGI, A.; ROGERS, A. J.; SHAH, N. H.; BLISH, C. A.; COCHRAN, J. R.; JARDETZKY, T. S.; ZEHNDER, J. L.; WANG, T. T.; NARASIMHAN, B.; GOMBAR, S.; TIBSHIRANI, R.; NADEAU, K. C.; KIM, P. S.; PINSKY, B. A.; BOYD, S. D. Defining the features and duration of antibody responses to SARS-CoV-2 infection associated with disease severity and outcome. **Science Immunology**, v. 5, n. 54, dez. 2020.

ROVAI, E. **Competência e competências: contribuição crítica ao debate.** São Paulo: Cortez, 2013.

RUIZ, F. M. **Empreendedorismo.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

SALMERON, B. L. F. **Governança em família: da fundação à sucessão.** São Paulo: Évora, 2018.

SÁNCHEZ-GARCÍA, M. F.; SUÁREZ-ORTEGA, M. Diseño y Validación de un Instrumento de Evaluación de Competencias para la Gestión de la Carrera Emprendedora, **Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación**, v. 3, n. 45, p. 109-123, 2017.

SCHREIBER, D. **Inovação e aprendizagem organizacional.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: um estudo sobre lucro empresarial, capital, crédito, juro e ciclo da conjuntura.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Calouste Gulbenkian, 2012.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SEBRAE. **Competências digitais são essenciais no novo cenário dos negócios.** Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/competencias-digitais-sao-essenciais-no-novo-cenario-dos-negocios,acf01168c2327810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 25 jun. 2023.

SENHORAS, E. M.; MENDES, F. L. **Empreendedorismo: práxis acadêmica**. Boa Vista, RR: Editora IOLE, 2023.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: agendas temáticas**. Boa Vista, Editora IOLE: 2022.

SILVA, A. R. L. **Empreendedorismo: uma discussão de práticas brasileiras**. Jundiaí/SP: Paco Editorial, 2019.

SILVA, F. A. **Geração de valor: compartilhando inspiração**. São Paulo: Buzz Editora, 2020.

SITA, A.; SABÓIA, E. **Manual completo de empreendedorismo**. São Paulo: Literare Books International, 2021.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4. p. 4-15, 1994.

SOUZA, D. O.; ABAGARO, C. P. A uberização do trabalho em saúde: expansão no contexto da pandemia de Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, n. 1, 2021, DOI: 10.1590/1981-7746-sol00328

SOUZA, M. V. C.; SANTOS, L. P. M.; FREIRE, S. O.; ANDRADE, I. L. X. C.; MENDES, A. L. R.; VIANA, D. S. F.; MELO, S. M. Os desafios mercadológicos enfrentados pelo médico empreendedor. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 10, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/32532/27579>. Acesso em: 14 jun. 2023.

SOUZA, V. A. B. **Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural**. 2013. 254 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

TAQUETTE, S. R.; BORGES, L. **Pesquisa qualitativa para todos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

TEIXEIRA JÚNIOR, W. C. **Manual do médico empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Satiús, 2016.

TERRIM, S.; MELO, A. A. R. JÁCOMO, A. L. Empreendedorismo em saúde: relato de um modelo de empresa júnior em medicina. **Revista de Medicina**, v. 94, n. 2, p. 94-98, 2015.

THIMÓTEO, A. C. A.; FONTANA, C. G. C. **Empreendedorismo e Inovação**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

TOMÉ, L. M. **Relevante, porém escasso: Panorama do ensino de Empreendedorismo nas Escolas Médicas**. 2019. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2019.

TONINI, A. C. **Gestão de processos de negócios**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

ULBRICHT, V. R. VANZIN, T.; SILVA, A. R. L. BATISTA, C. R. **Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2013.

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. Empreendedorismo: Evolução histórica, definições e abordagens. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, São Paulo, SP, v. 3, n. 3, p. 03–30, 2015. DOI: 10.14211/regepe.v3i3.161. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/161>. Acesso em: 9 jul. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VILLELA, E. F. M.; LÓPEZ, R. V. M.; SATO, A. P. S.; OLIVEIRA, F. M.; WALDMAN, E. A.; BERGH, R. V.; FODJO, J. N. S.; COLEBUNDERS, R. COVID-19 outbreak in Brazil: adherence to national preventive measures and impact on people's lives, an online survey. **BMC Public Health**, v. 21, n. 152, dez. 2021.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged**. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE**, v. 9, 9. 564-585, 2011.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA

<b>INICIANDO A ENTREVISTA</b> Passo 1. Leitura do TCLE Passo 2. Informar que o áudio da entrevista será gravado.																
<b>Parte 1 - ESBOÇO BIOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES</b>																
<b>Perfil sociodemográfico:</b> Gênero: Idade: Estado Civil: Tem filhos? Tem pós-graduação: Sim ( ) Não ( ) Na área da saúde? Sim ( ) Não ( ) Se sim, qual? _____ Mestrado ( ) Doutorado ( ) Renda mensal individual:	<b>Formação empreendedora:</b> - Há quanto tempo você empreende no negócio? _____. - Você já participou de algum curso voltado para a área empreendedora? Sim ( ) Não ( ) - Durante a sua formação acadêmica, você cursou disciplinas voltadas para a área de gestão (educação financeira, marketing, empreendedorismo)? Sim ( ) Não ( ) Quais disciplinas? _____.															
<b>PARTE 2 – ETAPAS DO PROCESSO EMPREENDEDOR</b>																
1. Analisar as etapas do processo empreendedor dos médicos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Etapa do processo empreendedor</th> <th style="padding: 5px;">Pergunta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">1. Ideia para novo produto ou serviço e/ou reconhecimento de oportunidades</td> <td style="padding: 5px;">1. Como surgiu a ideia para a criação do seu negócio?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2. Decisão inicial de prosseguir</td> <td style="padding: 5px;">2. Como você tomou a decisão inicial de dar prosseguimento a ideia do negócio?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3. Reunião dos recursos necessários (informações, financeiros, humanos)</td> <td style="padding: 5px;">3. Como você reuniu os recursos necessários (recursos financeiros, humanos) para a criação do negócio?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">4. Lançamento real do novo empreendimento</td> <td style="padding: 5px;">4. Como e quando você decidiu lançar o seu negócio?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">5. Construção de um negócio de sucesso</td> <td style="padding: 5px;">5. Como você enxerga o sucesso em relação ao seu negócio?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">6. Colheita das recompensas (saída dos fundadores)</td> <td style="padding: 5px;">6. Você consegue se imaginar longe das atividades da empresa no futuro? Como?</td> </tr> </tbody> </table>	Etapa do processo empreendedor	Pergunta	1. Ideia para novo produto ou serviço e/ou reconhecimento de oportunidades	1. Como surgiu a ideia para a criação do seu negócio?	2. Decisão inicial de prosseguir	2. Como você tomou a decisão inicial de dar prosseguimento a ideia do negócio?	3. Reunião dos recursos necessários (informações, financeiros, humanos)	3. Como você reuniu os recursos necessários (recursos financeiros, humanos) para a criação do negócio?	4. Lançamento real do novo empreendimento	4. Como e quando você decidiu lançar o seu negócio?	5. Construção de um negócio de sucesso	5. Como você enxerga o sucesso em relação ao seu negócio?	6. Colheita das recompensas (saída dos fundadores)	6. Você consegue se imaginar longe das atividades da empresa no futuro? Como?	
Etapa do processo empreendedor	Pergunta															
1. Ideia para novo produto ou serviço e/ou reconhecimento de oportunidades	1. Como surgiu a ideia para a criação do seu negócio?															
2. Decisão inicial de prosseguir	2. Como você tomou a decisão inicial de dar prosseguimento a ideia do negócio?															
3. Reunião dos recursos necessários (informações, financeiros, humanos)	3. Como você reuniu os recursos necessários (recursos financeiros, humanos) para a criação do negócio?															
4. Lançamento real do novo empreendimento	4. Como e quando você decidiu lançar o seu negócio?															
5. Construção de um negócio de sucesso	5. Como você enxerga o sucesso em relação ao seu negócio?															
6. Colheita das recompensas (saída dos fundadores)	6. Você consegue se imaginar longe das atividades da empresa no futuro? Como?															
<b>PARTE 3 – COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS</b>																
2. Analisar as competências empreendedoras dos médicos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Competência empreendedora</th> <th style="padding: 5px;">Pergunta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">1. Busca de oportunidades e iniciativa</td> <td style="padding: 5px;">7. Como você aproveita as oportunidades inovadoras para a área do seu negócio? Você</td> </tr> </tbody> </table>	Competência empreendedora	Pergunta	1. Busca de oportunidades e iniciativa	7. Como você aproveita as oportunidades inovadoras para a área do seu negócio? Você											
Competência empreendedora	Pergunta															
1. Busca de oportunidades e iniciativa	7. Como você aproveita as oportunidades inovadoras para a área do seu negócio? Você															
Conjunto de Realização (5 itens)	1. Busca de oportunidades e iniciativa	7. Como você aproveita as oportunidades inovadoras para a área do seu negócio? Você														

	2. Correr riscos calculados	8. Como você avalia alternativas e calcula riscos na atuação do seu negócio? 9. Você se coloca em situações que implicam desafios ou riscos moderados? Quais?
	3. Exigência de qualidade e eficiência	10. Você age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedam padrões de excelência? Como? 11. Você costuma desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados? Como?
	4. Persistência	12. Como você costuma agir diante de um obstáculo? 13. Você age de forma repetida ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo? Como?
	5. Comprometimento	14. Você costuma fazer sacrifícios pessoais ou fazer um esforço extraordinário para complementar uma tarefa? Como? 15. Você se esforça para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo? Como?
Conjunto de Planejamento (3 itens)	6. Busca de informações	16. Você se dedica pessoalmente a obter informações sobre os seus clientes, fornecedores e concorrentes? Como? 17. Você costuma investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço? Como?
	7. Estabelecimento de metas	18. Você costuma definir metas em longo prazo, claras e específicas? Como? 19. Você costuma estabelecer metas em curto prazo e mensuráveis? Como?
	8. Planejamento e monitoramento sistemáticos	20. Você costuma se planejar de forma sistemática, organizando as tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos? Como? 21. Você costuma revisar os seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais? Como?
Conjunto de Poder (2 itens)	9. Persuasão e rede de contatos	22. Como você utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos? 23. Como você age para desenvolver e manter relações comerciais?
	10. Independência e autoconfiança	24. Você mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores? Como? 25. Você expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio? Como?
<b>PARTE 4 - FINALIZANDO A ENTREVISTA:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agradecer a participação</li> <li>2. Perguntar se o entrevistado gostaria de expor alguma sugestão, crítica etc.</li> <li>3. Perguntar como o entrevistado se sentiu em relação a pesquisa.</li> </ol>		



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
CONTROLADORIA**

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado para participar da pesquisa de mestrado intitulada “*Entre vidas e negócios: um estudo das competências empreendedoras de médicos empreendedores*” que tem o objetivo de investigar as relações entre as etapas do processo empreendedor dos médicos e as suas competências empreendedoras.

A pesquisa é de autoria de Henrique Pereira da Silva, aluno do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC da Universidade Federal do Ceará – UFC, e está sendo desenvolvida sob a orientação do Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral. Você poderá contatar o pesquisador e o seu orientador a qualquer momento por meio dos seguintes e-mails: [henriquesilva.adm@hotmail.com](mailto:henriquesilva.adm@hotmail.com) e/ou [cabral@ufc.br](mailto:cabral@ufc.br).

Por meio deste termo, você concorda em ser entrevistado para a pesquisa, estando assegurado de que os dados fornecidos durante a entrevista serão utilizados apenas para fins acadêmicos, bem como de sua identidade que será mantida sob anonimato. Sua participação se dá por vontade própria, sem recebimento de qualquer incentivo financeiro, bem como sem qualquer ônus, estando assegurado de que pode se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem quaisquer sansões, prejuízos ou constrangimentos.

O pesquisador se compromete a utilizar os dados fornecidos por você somente para a produção da pesquisa acadêmica que norteia a dissertação do mestrado, estando vedado o uso dos dados para quaisquer fins lucrativos, comerciais ou de outra ordem que não a acadêmico-científica. Por fim, atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, conforme as recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP.

Fortaleza, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_.

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_.