



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UM ESTUDO NO MODA
CENTER SANTA CRUZ**

ANDRÉA SANTANA FERREIRA

Campina Grande - 2009

ANDRÉA SANTANA FERREIRA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UM ESTUDO NO MODA
CENTER SANTA CRUZ**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Federal de Campina
Grande, em cumprimento parcial das exigências para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre.

Campina Grande - 2009

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Andréa Santana Ferreira
Aluno

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins
Coordenadora de Estágio Supervisionado

ANDRÉA SANTANA FERREIRA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UM ESTUDO NO MODA
CENTER SANTA CRUZ**

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre
Professora Orientadora

Darcon Sousa, Mestre
Examinador

Maria Angéluce S. Perônico Barbotin, Mestre
Examinadora

Campina Grande - 2009

*“Valeu a pena? Tudo Vale a pena.
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu”.*

Fernando Pessoa

DEDICATÓRIA

A Deus, fonte contínua de inspiração e apoio
em minha caminhada.

Aos meus pais Alcino e Noilda, ao meu
irmão Adriano e ao meu noivo Tonieligton
que me apoiaram sempre e me deram a
oportunidade de estar neste momento
podendo concluir meu trabalho de
graduação, sempre me ensinando a ter garra
e coragem para alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela a minha vida, por me dar ânimo e coragem nos momentos de dificuldade, no decorrer dessa caminhada, pela a condução dos meus caminhos, por colocar nele grande oportunidades como a realização deste curso e o alcance de objetivos profissionais de ordem essencial ao crescimento e a realização profissional e pessoal.

A minha orientadora Suzanne Érica, pelo seu acompanhamento e sobretudo pelo seu companheirismo e amizade.

A UFCG, seus professores e funcionários que tanto me ensinaram e a todos os professores que no decorrer do curso contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional.

Aos estimados professores que participaram de minha banca, Professor Darcon Sousa e a Professora Maria Angeluce que muito me auxiliaram, com suas sugestões de melhoria e ensinamentos.

Aos meus pais, e meu irmão, pelo amor dedicado e apoio que sempre me deram, bem como a todos os meus familiares, por torcerem por esta minha conquista.

A Tonieligton Araújo, pelas suas palavras de motivação, pela sua paciência, compreensão e carinho.

A todos os meus colegas de sala da UFCG, que foram fundamentais para que eu chegasse até esse ponto, especialmente Genildo, Nivandro, Léo, Álysson e mais do que especial a minha grande amiga Geane pelo apoio e compreensão nos momentos em que estive ausente e por me incentivar a nunca desistir dos meus objetivos;

A todos os meus amigos de viagem, em especial a Reiniele minha amiga e irmã em Cristo pela paciência e pelos bons momentos de descontração;

E um agradecimento especial a todos os empreendedores que participaram desta pesquisa, grandes exemplos de vida, com sua coragem para desafiar o desconhecido.

Enfim a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho.

FERREIRA, Andréa Santana. Competências empreendedoras: Um estudo no Moda Center Santa Cruz. 78 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

Resumo

O estudo das competências empreendedoras se faz necessário para a melhor compreensão do fenômeno do empreendedor, podendo ser uma das alternativas para o melhor entendimento das competências dos empreendedores relacionados às suas atividades dentro da sua função ou organização. Este estudo teve como objetivo geral identificar as competências empreendedoras mais relevantes nos proprietários lojistas do Moda Center Santa Cruz – PE. Para tal estudo utilizou-se um modelo de competências empreendedoras, elaborado a partir de Man e Lau (2000 apud Paiva 2003) adaptado. Quanto à metodologia utilizada de acordo com os objetivos, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo constituída de uma revisão bibliográfica sobre o tema em questão, com base nos procedimentos técnicos utilizados podendo ser definida também como um estudo de campo. O instrumento de coleta de informações utilizado foi um formulário estruturado, objetivando avaliar a competência empreendedora mais relevante. A cerca dos resultados obtidos, observa-se atualmente, no Moda Center Santa Cruz – PE na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, a competência de comprometimento como sendo a mais importante para esse Pólo de confecções. Onde as principais conclusões sobre este estudo mostram que não é possível afirmar que todos os empreendedores apresentem uniformidade em relação à caracterização de suas competências, em função da complexidade da análise e variação dos perfis empreendedores, as características dos empreendimentos, os diferentes ciclos de vida das empresas, mercados, estratégias e posicionamento de mercado.

Palavras-chaves: empreendedorismo, competências, competências empreendedoras.

FERREIRA, Andréa Santana. Entrepreneurial skills: A study in the Fashion Center Santa Cruz. 78 f. Monografia (Bachelor in Business Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2009.

Abstract

The study of entrepreneurial skills is needed to better understand the phenomenon of the entrepreneur, may be an alternative for a better understanding of the skills of entrepreneurs related to their activities within their function or organization. This study aimed to identify the general entrepreneurial skills most relevant to owners of shopkeepers Fashion Center Santa Cruz - PE. For this study used a model of entrepreneurial skills, developed from Man and Lau (2000 apud Paiva 2003) adapted. Regarding the methodology used in accordance with the goals, was a search for exploratory and descriptive character consists of a literature review on the subject in question, based on the technical procedures used can be defined as a field study. The information-gathering instrument used was a structured form, to evaluate the most relevant entrepreneurial competence. At about the results, there is currently, Fashion Center in Santa Cruz - PE in the city of Santa Cruz do Capibaribe, the power of commitment as the most important for the Pole of clothing. Where the main conclusions of this study show that it is not possible to say that all entrepreneurs have uniformity on the characterization of its powers, depending on the complexity of the analysis and variation of the profiles entrepreneurs, the characteristics of enterprises, the various cycles of life business, markets, strategy and market positioning.

Keywords: entrepreneurship, skills, entrepreneurial skills .

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX – Sociedade Para a Exportação de Software

TEA - Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial

PIB – Produto Interno Bruto

IMD - The World Competitiveness Yearbook

G-20 - Grupo de países em desenvolvimento

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) brasileira em comparação com a média dos países participantes do GEM 2001 a 2008	31
Figura 2. Dimensões da competência individual.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais características dos empreendedores de sucesso	25
Quadro 2. Países do G20 participantes da pesquisa	30
Quadro 3. Taxa de desemprego na força de trabalho e taxa de empreendedores por necessidade.	32
Quadro 4. Empreendedores brasileiros segundo características de inovação dos empreendedores	33
Quadro 5. Potencial empreendedor segundo características	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Classificação das competências de oportunidades	55
Tabela 2. Classificação das competências de relacionamentos	56
Tabela 3. Classificação da competência conceitual	58
Tabela 4. Classificação da competência administrativa.....	60
Tabela 5. Classificação da competência estratégica	63
Tabela 6. Classificação da competência de comprometimento	66
Tabela 7. Classificação da competência de equilíbrio de trabalho e/ ou vida pessoal.....	67
Tabela 8. Competência Empreendedora mais relevante	68

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....	16
 CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1. Empreendedorismo	20
2.1.1 Origem do Empreendedorismo	20
2.1.2 Conceitos de Empreendedorismo	22
2.1.3 Quem é o Empreendedor?	23
2.1.4 Características do Empreendedor	25
2.1.5 Perfil do Empreendedor	27
2.2. Empreendedorismo no Brasil	29
2.3. Conceito de competências	36
2.3.1 Competências Cognitivas e desenvolvimento de Competências Profissionais.....	37
2.3.2 Competências Organizacionais	38
2.3.3 Competências Individuais	40
2.3.4 Competências Funcionais	41
2.4. Competências empreendedoras	42
2.4.1 Competências de Oportunidades	42
2.4.2 Competências de Relacionamento	43
2.4.3 Competências Conceituais	43
2.4.4 Competências Administrativas	43
2.4.5 Competências Estratégicas	44
2.4.6 Competências de Comprometimento	45
2.4.7 Competências de Equilíbrio de Trabalho e / ou Vida Pessoal	46
 CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	48
3.1 Tipo de Pesquisa	48
3.2 Universo e Amostra.....	49

3.3 Técnica de coleta de dados	51
3.4 Procedimento de análise dos dados	52
CAPITULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 Ambiente da Pesquisa.....	54
4.2 Competências de Oportunidades	55
4.3 Competências de Relacionamento.....	56
4.4 Competências Conceituais.....	58
4.5 Competências Administrativas.....	60
4.6 Competências Estratégicas	63
4.7 Competências de Comprometimento.....	65
4.8 Competências de Equilíbrio de Trabalho e / ou Vida Pessoal.....	67
4.9 Áreas de Competências	68
CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICES	77

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de grandes transformações econômicas, políticas e tecnológicas e, conseqüentemente, do mercado de trabalho, vem-se consolidando no Brasil a necessidade de empreender. Dentro desse contexto o empreendedorismo tornou-se uma alternativa para enfrentar as barreiras do crescimento econômico, existindo uma relação direta entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico local, consistindo em mostrar para o mundo a capacidade de gerar idéias produtivas e inovadoras.

Torna-se limitado atribuir a idéia de que empreendedorismo seja apenas uma criação de novos negócios, deve-se levar em consideração os aspectos chaves que estão relacionados ao tema observar o que é possível trazer desse conceito para dentro da organização, obtendo com isso um diferencial.

Diante de tantas mudanças, o empreendedor se depara com uma nova configuração organizacional que demanda por novas competências diferenciadas para o desenvolvimento do seu negócio, afirma-se, portanto, que a formação de novos empreendedores é possível através do desenvolvimento de suas competências.

Os negócios exigem um pouco mais do que o talento empreendedor puro e simples necessita-se de conhecimentos específicos que o talento empreendedor não traz por si só, o ato de empreender necessita também da mobilização de recursos externos, para a valorização da interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência para alcançar os seus objetivos, em busca do sucesso empresarial com maior facilidade.

Acredita-se que a existência de indivíduos com competências empreendedoras seja uma das condições básicas para o surgimento de novos empreendimentos, pois eles são os agentes responsáveis em levarem a condução desse processo na criação de negócios. Com isso, surge a necessidade de investigar o quanto é importante às competências empreendedoras no processo de crescimento de um negócio.

Para a verificação desse trabalho no processo de desenvolvimento de competências foi realizada uma pesquisa que analisou quais as competências empreendedoras são mais desenvolvidas no Moda Center Santa Cruz um pólo de confecções localizado na cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE.

O Moda Center Santa Cruz é um núcleo de vendas, o espaço onde tal desenvolvimento é gerado e mantido, dá-se graças ao trabalho de cada comerciante. É um empreendimento, que

impulsiona a economia de uma região e atrai, a cada semana muitos compradores de várias partes do estado e do país.

Para Souza e Guimarães (2005), o levantamento de competências empreendedoras, seja em ambientes corporativos seja em programas de apoio ao desenvolvimento de ações empreendedoras, tem um histórico de poucas medidas fidedignas, em que se torna difícil de identificar comportamentos específicos que caracterizem um indivíduo empreendedor.

Portanto, as competências se tornam um meio de identificar o potencial dos indivíduos, para melhorar o seu desempenho e a qualidade das suas relações com as demais pessoas servindo também de estímulo aos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a organização.

A partir desse contexto, este trabalho se baseia no seguinte questionamento: **Quais as competências empreendedoras mais desenvolvidas pelos lojistas do Moda Center Santa Cruz?**

Para cumprir a problemática da pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral verificar as competências empreendedoras dos empreendedores lojistas do Moda Center Santa Cruz em Santa Cruz do Capibaribe – PE, mais especificadamente, identificar as competências empreendedoras dos empresários utilizadas para a gestão de suas empresas; de forma a avaliar quais competências empreendedoras aparecem como mais relevantes nos empreendedores do Moda Center Santa Cruz, tais como: Competências de oportunidade; Competências de relacionamento; Competências Conceituais; Competências Administrativas; Competências Estratégicas; Competências de Comprometimento.

Na busca de soluções, para a questão apresentada na introdução, este trabalho justifica-se em identificar as competências empreendedoras dos lojistas, propondo a construção de abordagens voltadas aos profissionais empreendedores na busca de uma relação entre eles e suas competências, relacionando a sua personalidade a ações realizadas por estes.

Dada a importância de que o conceito de competências ainda está em construção, o estudo dessa pesquisa se torna relevante, pelo entendimento do conceito de competências, mostrando ser muito adequado para explicar a realidade vivida pelos empreendedores na gestão de suas organizações.

Conseqüentemente, nas várias publicações que são feitas, tanto nacionalmente como internacionalmente, não são encontrados estudos que levem a compreensão científica das competências empreendedoras. Por isso, a importância desse trabalho se dar em apresentar a construção e validação para o levantamento de competências empreendedoras, onde o estudo

foi feito a partir da avaliação de um formulário onde a pesquisa associa as competências empreendedoras.

Todavia a compreensão deste tema pode tornar-se estímulo para que novas pessoas venham surgir, ou até mesmo a geração de novas discussões empresariais e acadêmicas sobre o assunto, podendo constituir como uma alternativa para melhorar a visão dos indivíduos que empreendem.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, problemática, objetivos e justificativa.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que aborda os temas relevantes e essenciais ao embasamento do presente trabalho, os quais são fundamentais para dar suporte as fases de realização da pesquisa.

No capítulo 3 são encontrados os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa, o método utilizado, os sujeitos pesquisados, o procedimento de coleta de dados e, por fim, a forma como os dados foram tratados e analisados.

O capítulo 4 refere-se à análise e discussão dos resultados encontrados, de forma a cumprir o objetivo especificado anteriormente.

Para finalizar, o capítulo 5 apresenta as considerações finais sobre o estudo. Encontram-se sugestões para trabalhos futuros que venham a contribuir com o tema proposto.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo analisa a origem do termo empreendedorismo, suas teorias e conceitos, as características do empreendedor bem como o seu perfil, o surgimento do empreendedorismo no Brasil e as competências atreladas aos empreendedores bem como o desenvolvimento de suas competências empreendedoras.

2.1 Empreendedorismo

O tema empreendedorismo busca de imediato novas formas de aprendizado e relacionamento, devendo conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando riquezas e benefícios para a sociedade, vai além de uma denominação ou conceito, passa a ser um comportamento que caracteriza o indivíduo junto com sua organização, mostrando suas características, bem como as suas competências. A relevância do estudo do empreendedorismo é notável para o desenvolvimento sócio econômico de qualquer país.

2.1.1 Origem do Empreendedorismo

O termo Empreendedorismo é mais antigo do que fazem transparecer alguns autores em suas obras recentes, uma vez que exista uma certa confusão a respeito do seu verdadeiro significado. Seu crescimento se dá de forma inegável e em dimensões diversas.

Segundo Dolabela (1999a, p. 43), o empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra “entrepreneur” (de origem francesa), que geralmente é utilizada para designar os estudos referentes à figura do empreendedor, seu perfil, origem, sistema de atividade e o seu universo de atuação.

O seu termo não se restringe somente aos fundadores de empresas, bem como a todas as pessoas que são capazes de visualizar uma oportunidade e assumir os riscos de forma a explorá-los a sua maneira, somando suas competências na realização de algo novo e diferente.

De acordo com Dolabela (1999), o termo surgiu na França em volta dos séculos XVII e XVIII com o objetivo de designar pessoas com ousadia, que estimulassem a evolução da economia mediante melhores formas inovadoras de agir.

O século XVII se deu em relação à assunção de riscos e empreendedorismo, onde o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo em troca da realização de algum serviço ou fornecimento de produtos.

No século XVIII ocorreu finalmente à diferenciação entre empreendedor e capitalista, esta diferenciação foi dada provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria do mundo, pela Revolução Industrial.

Por volta do final do século XIX início do século XX, os empreendedores foram com freqüência confundidos com administradores, fato que se dá até os dias atuais, onde sempre era analisado sobre o ponto de vista econômico, como indivíduos que organizam a empresa, delegam funções, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, sempre em serviço do capitalista.

Segundo Guimarães e Souza (2005), o empreendedorismo foi iniciado no século XIX pelo o economista francês Jean-Baptiste Say que conceituou o empreendedor como indivíduo capaz de mover recursos econômicos de baixa área de produtividade para outra de maior produtividade e retorno. Mais tarde no século XX se deu pelo austríaco economista Joseph Schumpeter que definiu o empreendedor como agentes da mudança da economia por reformar ou revolucionar o processo “criativo-destrutivo” do capitalismo, em meio ao desenvolvimento de nova tecnologia ou pelo o aprimoramento de uma antiga.

Posteriormente, considerado “o pai da administração moderna”, Peter Ferdinand Drucker amplia a definição proposta por Jean-Baptiste Say, argumentando que os empreendedores aproveitam as oportunidades para a criação de mudanças.

Contudo, o empreendedorismo está atravessando um crescimento inesperado em todos as suas dimensões, vai além de uma solução para o problema do desemprego, é onde as pessoas buscam alcançar seus sonhos através do próprio negócio, apesar dos riscos que este apresenta.

2.1.2 Conceitos de Empreendedorismo

O empreendedorismo, assim como os outros termos que são utilizados na literatura, apresentam suas conceituações que foram se alterando de acordo com as transformações que o mundo sofria, principalmente porque são propostos por pesquisadores de diferentes campos, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o seu conceito.

O termo empreendedorismo é o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores. (GIMENEZ ET AL. 2000, p. 10, apud SOUZA e GUIMARÃES 2005, p. 10).

A palavra empreendedorismo possui uma interpretação ampla e sem um significado científico definido, suas definições na maioria das vezes evidenciam aspectos voltados para o ensinamento e a criação da prática de comportamentos.

Dolabela (2003 apud SCHLINDWEIN), utiliza o termo empreendedorismo em seu sentido amplo; referindo-se a uma forma de ser, independentemente da escolha profissional. Estão contidos neste termo, por exemplo, o empregado-empendedor, (ou intra-empendedor), o pesquisador-empendedor, o empendedor-comunitário, o funcionário público-empendedor, ou seja, o que importa é a maneira de se abordar o mundo, qualquer que seja a atividade abraçada.

Diante de tantos conceitos e explicações, fica cada vez mais difícil saber o que realmente significa o termo empreendedorismo. Qualquer pessoa que queira abrir um negócio é a rigor um empresário. Já um empendedor, vai além, constrói uma organização de sucesso com base em ousadia, determinação, criatividade, relacionamentos, realizações, autoconfiança, flexibilidade e visão, por isso, analisemos quem de fato são os empreendedores.

2.1.3 Quem é o Empreendedor?

O empendedor pode surgir de um fenômeno regional, onde existem cidades, regiões ou países com um número maior ou menor de empreendedores. É possível que as pessoas aprendam a serem empreendedoras e que o empreendedorismo, possa ser considerado

também como um fenômeno cultural, fruto de hábitos, práticas e valores das pessoas. Onde a sua palavra vai mudar de significado de acordo com o país e a época.

Empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. (CHIAVENATO, 2006, p. 3).

Para, Dolabela (1999) no fim do século XVII, empreender era firme solução de fazer qualquer coisa, no final do século XIX e início do século XX, o termo designava os grandes capitais de indústria. Atualmente, significa a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado, um dono de oficina mecânica, até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional.

Deve-se considerar que a avaliação mais objetiva do preparo para empreender é a percepção que as pessoas possuem acerca delas próprias, refletindo sempre na sua autoconfiança.

Pesquisas indicam que as famílias de empreendedores têm maiores chances de gerarem novos empreendedores e que empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, ou alguém a quem admiram e imitam. Novas habilidades vêm sendo exigidas dos profissionais, para poderem enfrentar a globalização com responsabilidade, competência e autonomia.

Todo empreendedor precisa ser um bom administrador para poder tomar as decisões adequadas no momento certo, para definir prioridades e para gerenciar. Por outro lado, nem todo administrador tem as habilidades e os anseios dos empreendedores, por mais eficaz que seja o administrador em realizar o seu trabalho. (DORNELAS, 2003, p.18).

É importante saber que administrar um negócio não é necessariamente o mesmo que empreender, pois nem todos os empresários são de fato empreendedores essas são uma das diferenças dos empreendedores em relação aos empresários, os empreendedores são mais visionários, não se contentam em apenas fazerem o que deve ser feito, buscam sempre fazerem mais.

Os empreendedores buscam ativamente mudanças através de oportunidades, à procura dessas oportunidades podem gerar riscos tanto financeiros como a da sua própria segurança, mas o empreendedor assume esses riscos, no qual são motivados pela sua independência e

pela a oportunidade do ganho financeiro. Com isso, os empreendedores estão mais diretamente envolvidos com as atividades operacionais de sua organização, possuindo diferentes pontos de vista sobre os erros e falhas, aceitando esses erros como uma parte normal dos negócios.

Já os administradores não exploram muito, as oportunidades estão voltados mais para manter o estado das coisas evitando dessa forma os riscos, onde são motivados mais por promoções, poder e recompensas. Tendem a delegar tarefas e supervisionar os funcionários, evitando se colocar em situações em que eles poderiam falhar ou cometer um erro. Portanto o empreendedor é um administrador, que necessita ter conhecimentos administrativos, ter uma política para a empresa, ter diligência, prudência e comprometimento.

Dolabela (1999) considera alguns exemplos de empreendedores:

- Um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ ou serviços, agregando novos valores;
- Um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais;

Os empreendedores tendem a demonstrar diversas características, gerando uma grande motivação e coragem, para se dispor a assumir responsabilidades por seus projetos, e além do mais passam a demonstrar paixão e emoção no que diz respeito ao valor dado as suas idéias.

2.1.4 Características Empreendedoras

São várias, as características que exploram o conhecimento do empreendedor, essas características poderão ser aprimoradas ou mesmo desenvolvidas na formação de empreendedores de sucesso. As pessoas, que possuam os pré-requisitos necessários para desempenhar o papel de empreendedor, saberão aprender o que for necessário à sua realização.

Segundo Filion (1997, apud DOLABELA, 1999), acredita-se que as características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em dada época ou em função de etapa de crescimento da empresa. Por isso, muitos pesquisadores apresentam

resultados diferentes em suas pesquisas, devido ao fato das características empreendedoras poderem ser adquiridas e desenvolvidas.

Uma pessoa empreendedora necessita possuir características diferenciadas com originalidade, flexibilização e facilitação nas negociações, necessitando também possuir iniciativa e estarem sempre dispostos a tolerarem erros, com otimismo e confiança.

Baseado nas pesquisas de Timmons e Hornaday (1994, 1982, apud DOLABELA, 1999, p. 71), observa-se abaixo um resumo das principais características dos empreendedores de sucesso:

O empreendedor tem um "modelo", uma pessoa que o influencia.
Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.
Tem perseverança e tenacidade para vencer os obstáculos.
Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros.
É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.
Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se.
Tem capacidade de descobrir nichos
Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe mais o que se faz.
Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz.
Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento.
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
É um sonhador realista. Embora racional, usa também a parte direita do cérebro.
Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.
É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
Tece redes de relações. (contatos, amizades), moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores), é mais importante que a externa.

Conhece muito bem o ramo que atua.
Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
Traduz seus pensamentos em ações.
Define o que aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É pró-ativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo.
Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.
Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua.
Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz de tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (Inovação é relacionada ao produto. É diferente de invenção, que pode não dar consequência a um produto).
Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza.
Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Fonte: Dolabela (1999, p. 71).

Quadro 1. Principais características dos empreendedores de sucesso

As características devem ser equilibradas e aplicadas com bom senso, para também serem distribuídas entre os parceiros ou colaboradores. Pois, de nada adianta o empreendedor ser independente e autoconfiante se ele não possui comprometimento com o seu negócio, por isso, o desenvolvimento de todas as características citadas acima se torna importante, pois elas são a base para um negócio.

O empreendedor deve procurar sempre desenvolver algumas características importantes, que amplie o seu comportamento, em busca de atingir objetivos com maior facilidade. As suas características pessoais também se tornam fundamentais para que possam crescer num mercado tão concorrido.

2.1.5 Perfil do Empreendedor

A personalidade empreendedora tem sido um dos tópicos mais pesquisados em busca de algo que defina o que os empreendedores possuem em comum. Mas até hoje, não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que ocorrem na sua formação.

O perfil do empreendedor será diferente em função do tempo em que está no mercado, como também influem a experiência do trabalho, a região de origem, a cultura, dentre outros fatores.

O que se sabe hoje do perfil empreendedor, é que o empreendedor é um ser social, ou seja, produto do meio em que vive. Se uma pessoa vive num ambiente em que ser empreendedor é algo positivo, então terá motivação para abrir o seu negócio. (DOLABELA, 1999).

As habilidades, os conhecimentos e as atitudes variam de uma pessoa para outra. O ambiente dos negócios, precisa ir além desses requisitos, pois se torna cada vez mais necessário o desenvolvimento de um perfil empreendedor, principalmente para quem está à frente do seu próprio negócio.

Sua personalidade é quem dará o impacto decisivo para o sucesso, onde os fatores comportamentais estarão intrinsecamente ligados à complexidade do comportamento humano.

No enfoque comportamental segundo Mc Clelland (1972 apud SOUZA e GUIMARÃES, 2005), o conceito de empreendedor estar relacionado à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle. As suas primeiras pesquisas apresentaram a necessidade de realização do indivíduo como a principal força motivadora do comportamento empreendedor, onde essa força significa a vontade humana de se superar e de se distinguir, englobando um conjunto de características psicológicas e comportamentais que compreendem, o gosto pelo risco moderado, iniciativa e desejo de reconhecimento.

Outros pesquisadores estudaram a necessidade de realização, porém, nenhum deles parece ter chegado a alguma conclusão definitiva sobre qualquer tipo de conexão com o sucesso dos empreendedores. Alguns autores acham que a necessidade de realização é insuficiente para a explicação de novos empreendimentos, enquanto outros acham que ela não é suficiente o bastante para explicar o sucesso dos empreendedores.

Segundo Dornelas (2003), os empreendedores não são somente aqueles que têm idéias, criam novos produtos ou processos. São também aqueles que implementam, lideram equipes e vendem suas idéias. É difícil encontrar todas essas características em uma única pessoa.

A identificação do perfil de cada um é um diferencial fundamental para o sucesso dos empreendedores dentro da organização.

Este mesmo autor apresenta vários testes de perfil para que os empreendedores se auto-avaliem e conheçam melhor suas habilidades, pontos fortes e fracos e de que forma podem contribuir para trabalhos em equipe. São os seguintes:

Perfil 1- O empreendedor que busca resultados (empreendedor clássico):

Esse tipo de empreendedor é aquele que possui, uma necessidade de grande realização, sente a necessidade de receber a avaliação de sua performance, planejando e estabelecendo suas metas, tendo como positivo uma forte iniciativa pessoal.

O empreendedor clássico se identifica e se compromete fortemente com a organização, possuindo autocontrole, a fim de definir quais os caminhos a seguir, acreditando sempre que o trabalho deve ser guiado por metas pessoais e não pelos outros.

Perfil 2- O grande vendedor (atinge o sucesso através de sua rede de relacionamentos, capacidade de vender e ser persuasivo, e das habilidades pessoais).

Para esse tipo de empreendedor, entender as pessoas é de grande importância, pois acreditam no relacionamento com as outras pessoas, havendo a necessidade de possuir forte laço. O grande vendedor gosta de ajudar as pessoas e geralmente tem alguma experiência em vendas e sempre acredita que o ato de vender é crucial para que a empresa implemente suas estratégias.

Perfil 3- O gerente (possui boas habilidades gerenciais combinadas com uma agressiva orientação ao crescimento profissional).

O gerente deseja ser um líder corporativo, poderoso, competitivo e decisivo na tomada de decisões. Possuem também atitudes positivas em relação à autoridade, desejando manter um pouco de distância dos demais funcionários.

Perfil 4 - O criativo (gerador de idéias).

Esse empreendedor está sempre em busca da inovação, adora idéias, possui uma mente aberta para as mudanças, é muito inteligente o que lhe dar uma vantagem competitiva. A sua maneira de pensar é o que diferencia de sua abordagem empreendedora.

Acredita que o desenvolvimento de novos produtos é parte crucial para a estratégia da empresa. Portanto o empreendedor criativo evita tarefas muito arriscadas.

Segundo Coulter e Robbins (1996), as pesquisas sobre os vários testes de perfis do empreendedor nos permitem fazer uma descrição genérica dos empreendedores, onde eles tendem a ser tipos independentes que preferem ser pessoalmente responsáveis pela solução de problemas, pela determinação dos objetivos e pela consecução destes através de seus próprios esforços, valorizam a independência e não gostam de ser controlados por outros. Apesar de não possuírem medo de assumir os riscos, não o fazem de uma forma impetuosa preferindo assumir riscos calculados quando percebem que podem controlar o resultado.

2.2 Empreendedorismo no Brasil

O estudo do empreendedorismo surgiu no Brasil na década de 70, mas só na década de 90 passou a ser conhecido, antes disso não se falava em empreendedorismo e criação de empresas. Quando começou a tomar forma com a criação das entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software - SOFTEX.

Sua ênfase maior foi dada através de ações acadêmicas que exploram os seus conceitos, conteúdos e o interesse de pesquisadores, empresários e governantes em geral a respeito desse tema, que nos dias atuais, vem sendo utilizado de forma abrangente, em busca de resultados concretos em empresas e em outras organizações tanto governamental, como não governamentais.

O empreendedorismo brasileiro segundo Marcovitch (2006, p. 01) é “fruto principalmente da diversidade cultural, seus ingrediente incluem aguçadas sensibilidades para o convívio humano, grande capacidade de liderança, capacidade de prever necessidades dos consumidores e de identificar os melhores talentos”.

Segundo a pesquisa realizada pela GEM (Global Entrepreneurship Monitor), realizada no ano de 2008, o Brasil é o terceiro país mais empreendedor entre os países que fazem parte do G-20, atrás apenas da Argentina e do México. Ao todo são 14,6 milhões de brasileiros que desempenham alguma atividade empreendedora. É o que mostra o quadro 2.

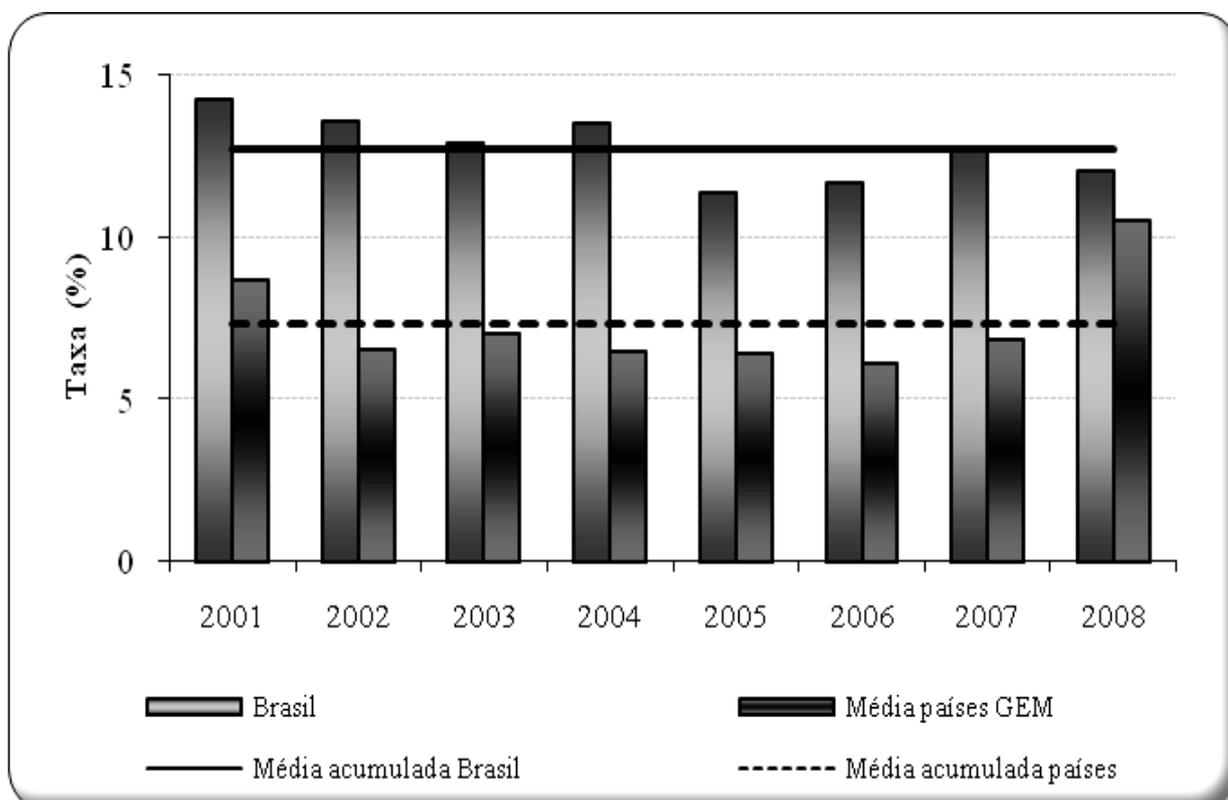
PAÍSES	TEA 2008 (%)	POSIÇÃO (43 países)	ESTIMATIVA DE EMPREENDEDORES
Argentina	16,54	7	4.006.000
México	13,09	11	8.412.000
Brasil	12,02	13	14.644.000
Índia	11,49	15	76.045.000
Estados Unidos	10,76	16	20.546.000
Coréia	9,99	18	3.286.000
Grécia	9,86	19	673.000
África do Sul	7,76	23	2.006.000
Turquia	5,96	33	2.705.000
Reino Unido	5,91	34	2.274.000
França	5,64	35	2.221.000
Japão	5,42	36	4.267.000
Itália	4,62	38	1.703.000
Alemanha	3,77	41	1.950.000
Rússia	3,49	42	3.298.000
Países G – 20	8,42	...	148.036.000
Países GEM	10,48	...	186.202.000

Fonte: Pesquisa GEM, 2008.

Quadro 2 – Países do G20 participantes da pesquisa

Com relação ao ranking mundial o país ocupou a 13ª posição no empreendedorismo. A GEM mede as Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA), reunindo dados estatísticos de 43 países, a média brasileira foi de 12,02 o que significa que de cada 100 brasileiros 12 realizavam alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa.

O Brasil continua com uma TEA superior à média dos países observados pela pesquisa GEM, que foi de 10,48%. A TEA média brasileira de 2001 a 2008 é de 12,72% contra uma TEA média dos demais países GEM de apenas 7,25%. Isso reforça que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora e que na média entre 2001 e 2008 o brasileiro é 75,58% mais empreendedor que os outros países, como mostra a figura 1 a seguir:



Fonte: Pesquisa GEM, 2001 a 2008.

Figura 1. Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) brasileira em comparação com a média dos países participantes do GEM 2001 a 2008.

A análise para os países do G-20 procurou também fazer uma comparação dos países participantes com relação entre o empreendedorismo por oportunidade e o Produto Interno Bruto desses países. Antes, é preciso destacar que pela primeira vez na série de pesquisas GEM o Brasil atinge a razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade, fato a ser comemorado como o primeiro degrau de uma longa escada de desenvolvimento. Segundo o quadro 3 a seguir.

PAÍSES	Taxa de desemprego (%) Médio (2005, 2006, 2007)	Taxa Necessidade (%)	Empreendedores Necessidade	Razão (Oportunidade/Necessidade)
África do Sul	25,03	1,63	421.000	3,73
Turquia	10,03	2,30	1.044.00	1,51
Brasil	9,73	3,95	4.812.000	2,03
Argentina	9,43	6,35	1.538.000	1,56
França	9,07	0,57	224.000	8,35
Grécia	9,03	3,04	207.000	2,22
Índia	8,68	2,47	16.347.000	3,25
Alemanha	8,63	1,00	517.000	2,69
Rússia	7,13	0,73	690.000	3,44
Itália	6,86	0,66	243.000	5,52
Reino Unido	5,11	0,83	319.000	5,65
Estados Unidos	4,77	1,29	2.463.000	6,86
Japão	4,13	1,25	984.000	3,22
México	3,70	1,76	1.131.000	5,77
Coréia	3,50	4,04	1.329.000	1,44

Fonte: IMD (2008) The World Competitiveness Yearbook e Pesquisa GEM 2008.

Quadro 3 – Taxa de desemprego na força de trabalho e taxa de empreendedores por necessidade

A dificuldade de se relacionar à taxa de empreendedorismo com outras variáveis macroeconômicas significativas, como PIB e desemprego, reforçam a necessidade de se manter a realização da pesquisa anualmente, pois só a construção de uma série temporal para os países poderá contribuir para uma resposta mais acurada sobre a relação entre a atividade empreendedora e as outras dimensões da atividade econômica no mundo.

A análise das características dos empreendimentos brasileiros em relação a lançamento de novos produtos no mercado, quantidade de concorrentes, idade das tecnologias e processo e expectativa de exportação e criação de empregos foi classificada em três categorias: empreendedores não-inovadores, empreendedores que apresentam capacidade de inovação intermediária e empreendedores inovadores, conforme o quadro 4.

Característica	Empreendedores		
	Não-inovador	Capacidade de Inovação Intermediária	Inovadores
Conhecimento do produto	Ninguém considera novo	Novo para alguns	Novo para todos
Quantidade de concorrentes	Muitos concorrentes	Poucos concorrentes	Nenhum concorrente
Idade das tecnologias	Mais de 5 anos	De 1 a 5 anos	Menos de um ano
Expectativa de exportação	Nenhum consumidor externo	Ter até 50% dos consumidores externos	Ter mais de 50% dos consumidores externos
Criação de emprego	Até 5 empregos	De 5 a 20 empregos	Mais de 20 empregos

Fonte: Metodologia GEM

Quadro 4 – Empreendedores brasileiros segundo características de inovação dos empreendedores.

A estratégia seguida pelos empreendedores não-inovadores é essencialmente a de sobrevivência. Nessa categoria, 80% dos empreendedores por oportunidade e 90% dos empreendedores por necessidade afirmam que seus produtos não são considerados novos para o mercado. Esses empreendedores se estabelecem em uma atividade já existente e lançam produtos e serviços já conhecidos no mercado, ou seja, são empreendedores que possuem muitos concorrentes no mercado, que, segundo os dados do GEM, representam em 2008, 65% do total de empreendedores em estágio inicial (TEA).

Esses empreendedores, em função do ambiente econômico, de sua formação, de fatores culturais e sociais e de sua idade e renda, só conseguem se estabelecer em atividades para atenderem de forma complementar a um mercado de produtos já existentes. Normalmente, são empreendimentos que utilizam tecnologias já difundidas e conhecidas, instalam-se em atividades de fácil acesso, sem barreiras à entrada, que exigem baixos investimentos em capital fixo e cujas atividades representam menores riscos. Em geral, são empreendedores que geram apenas o próprio emprego ou o emprego de familiares. Produzem

para o mercado local e não possuem consumidores externos nem têm expectativa de vender seus produtos para o mercado internacional.

Apesar dos dados positivos, a GEM 2008 revela dados preocupantes relacionados à inovação, onde esta se mostra ainda longe da realidade brasileira. No quadro 5, fica evidenciado que os empreendedores brasileiros se caracterizam como não-inovadores, dado que 84% só lançam produtos conhecidos no mercado, 65% têm muitos concorrentes, 98% utilizam tecnologias disponíveis há mais de um ano no mercado, 85% não possuem expectativa de exportar seus produtos, 45% abrem suas empresas para gerarem o próprio emprego, sem expectativa de gerarem novos empregos nos próximos cinco anos, 78,3% não esperam gerar mais do que cinco empregos (normalmente de familiares), e 60% desenvolvem atividades orientadas aos consumidores finais em atividades de prestação de serviços pessoais, de baixa qualificação, tais como vendas ambulantes, serviços de reparos e manutenção do lar, jardinagem, vendas de cosméticos, entre outras.

Característica do Empreendimento	Potencial Empreendedor (%)		
	Não-inovador	Capacidade de Inovação Intermediária	Inovadores
Conhecimento do produto	83,5	13,1	3,4
Quantidade de concorrentes	65,0	27,8	7,2
Idade das tecnologias e processos	85,7	12,7	1,7
Expectativa de exportação	84,8	14,7	0,4
Criação de emprego	78,3	13,8	7,9

Fonte: Pesquisa GEM 2008.

Quadro 5 – Potencial empreendedor segundo características.

Os empreendedores inovadores são aqueles que lançam produtos novos para todos os mercados e usam tecnologias desconhecidas, com expectativa de exportação e criação de

empregos. São esses empreendedores que geram inovações radicais e são transformadores da economia e da sociedade.

No caso brasileiro a participação desse tipo de empreendimento no total dos empreendimentos, somente 3,4% dos empreendimentos brasileiros lançam produtos novos, 7,2% não possuem concorrentes no mercado, 1,7% utiliza tecnologias disponíveis há menos de um ano, 0,4% tem expectativa de exportação e 7,9% têm expectativa de gerar empregos.

A pesquisa da GEM contempla informações que avaliam o processo de abertura de um empreendimento e suas características, gerando índices que revelam tendências econômicas e sociais que podem ser determinantes para tomadas de decisões, possibilitando a derivação de estudos temáticos mais profundos, inclusive no âmbito municipal, o que permite uma análise local, bem como, propostas de ações mais próximas do empreendedor.

O que se buscou no capítulo de Empreendedorismo no Brasil foi apresentar de forma mais didática e compreensível um novo retrato, mais atual e amplo, do fenômeno no país. Pelas quais as informações não só devem ser analisadas neste documento, pois a dinâmica brasileira de criação de novos negócios, tem características multifacetadas que demandam a realização de estudos continuados de longo prazo.

Contudo, várias são as informações sobre o empreendedorismo, cabendo ao empreendedor saber aproveitá-las, isso compreende o trabalho duro, a autoconfiança, o otimismo e a determinação destes indivíduos perante o controle do seu próprio destino, se destacando dos demais pelas suas competências atreladas, a esse fenômeno.

2.3 Conceitos de Competências

O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo, e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências. O seu conceito surgiu porque os instrumentos tradicionais de avaliação de pessoas não deram o apoio necessário para que as decisões de Recursos humanos tivessem agilidade e lastro para se tornarem elemento chave no planejamento e gestão estratégica da empresa

A expressão competência para Fleury e Oliveira 2001, no final da Idade Média estava associada à linguagem jurídica, que estava atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar ou julgar certas questões, portanto é uma palavra do senso comum, utilizada para

designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Para a administração contemporânea a palavra competência tem sido uma das mais empregadas e uma das mais controvertidas.

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. (FLEURY E FLEURY 2006, p. 26).

A noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar no papel e a *performance* do trabalho nas organizações, no qual os indivíduos podem conhecer os métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo desenvolver as habilidades para a sua aplicação, mas o que não podem é perceber o momento e o local adequado para aplicá-los em suas atividades.

Segundo Picarelli (2002, p. 219):

Competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolve conhecimentos, habilidade e atitudes que levam a um desempenho superior. As competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis relacionados ao trabalho.

Entretanto existe uma ampla diversidade de conceitos sobre competências. Para este estudo, a competência será definida como: um conjunto de características compreendendo diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, que são influenciados pela experiência, capacitação, educação, valores familiares e outras variáveis demográficas do empreendedor (MAN E LAU, 2000 apud DIAS E NETO).

Ultimamente as organizações estão se preocupando, em contarem com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente no desenvolvimento de uma determinada função. Para isso, várias empresas recorreram à utilização de modelos de gestão de competências, com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver as competências que são necessárias ao seu negócio.

Esses modelos de gestão de competências são: competências cognitivas e desenvolvimento de competências profissionais, competências organizacionais, competências individuais e competências funcionais.

Para que se possa desenvolver as competências, necessita-se antes ter desenvolvido capacidade e habilidade cognitivas, pois são elas quem nos permite “aprender a aprender”.

2.3.1 Competências Cognitivas e desenvolvimento de competências profissionais

As competências cognitivas compreendem as competências técnicas de raciocínio analítico, sendo influenciadas pelo coeficiente de inteligência do indivíduo. Já as competências profissionais são as competências específicas para uma operação, ocupação ou tarefa.

A maioria das empresas limita-se a mencionar e desenvolver as capacidades técnicas adequadas às atividades profissionais, sem se preocupar com o saber. Por isso, se torna importante dá significação às capacidades e habilidades que são apresentadas por Torres (apud ROCHA-PINTO et. al p. 42):

- Aprender a pensar, essa habilidade de pensamento aplica o conhecimento com eficácia e com a capacidade de adaptação a uma necessidade básica de aprendizagem, compreendendo, a aprender rapidamente novas técnicas, aplicar os conhecimentos antigos de forma inovadora, tomar decisões adequadas, desenvolvendo o espírito de indagação e raciocínio posicionando-se diante das alternativas.
- A resolução de problemas é uma habilidade que depende não somente de um pensamento eficaz, mas também do conhecimento que se tenha acerca do problema particular, assim como dos métodos gerais para se lidar com ele.
- Criatividade é a ferramenta mais adequada para encontrar maneiras, de reduzir custos, de simplificar processos e sistemas, de aumentar lucratividade, de encontrar novos usos para produtos, de encontrar novos segmentos de mercado, de diferenciar o seu curriculum, de desenvolver novos produtos e muito mais.
- Aprender a aprender, está vinculada à educação permanente, em que se refere a capacidade de refletir sobre a própria aprendizagem, tomando consciência das estratégias e dos estilos cognitivos individuais, identificando as dificuldades encontradas, bem como os pontos de apoio que permitam avançar.

Por conseguinte, a noção de competência está associada ao desempenho profissional, que exige do indivíduo não só saber fazer bem a sua atividade como também, saber ser um bom profissional competente que está aberto às mudanças, sendo flexível, possuindo a coragem de tomar iniciativa. E ao tomar a iniciativa, o indivíduo precisa desenvolver a capacidade de imaginação, introduzir algo novo, assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais poderá a vir se deparar.

A aquisição de competências não só deve ser entendida como um processo individualizado, ancorado de trajetórias pessoais deve estar ligada a todo os níveis da organização mesmo porque são as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional.

2.3.2. Competências Organizacionais

Para as organizações, a competência está relacionada às pessoas, através do processo de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que estão relacionados com os seus resultados obtidos, permitindo ao indivíduo aprender.

As competências organizacionais constituem um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados. (NISEMBAUM, 2000 p. 35 apud ROCHA-PINTO et. al p.49).

Para a prática organizacional, Dutra (2001) afirma que as decisões sobre os indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, concebido geralmente, a partir do conceito de cargos privilegiando, apenas o que as pessoas fazem.

Existem dois tipos de competências organizacionais: as básicas e as essenciais. Segundo Rocha-Pinto, as competências básicas são as capacidades indispensáveis à empresa para administrar com eficácia seu negócio, podendo ser também pensadas como fatores de qualificação, ou seja, pré-requisitos para se manterem no mercado, não sendo suficiente para garantir liderança e diferencial competitivo.

Já Hitt (2008) define competências essenciais como uma capacitação que serve como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre os seus rivais.

Para reconhecer as competências essenciais da empresa, é importante entender porque as empresas alcançam resultados superiores e quais são suas capacidades distintivas que sustentam esses resultados, elas necessitam ser transformadas com o objetivo de atender às mudanças do ambiente competitivo. Entretanto essas mesmas competências essenciais que hoje asseguram uma vantagem competitiva podem no futuro constituir uma dificuldade para a empresa.

Por isso, o grande desafio para as empresas atualmente é descobrir novas formas nas quais possam desenvolver e se manterem competitivas em seu segmento, ganhando confiabilidade e credibilidade de seus clientes através de suas competências organizacionais que estão associadas com a imagem da empresa. Ao fazer a adequação da gestão dos seus processos, das tecnologias que dispõe e dos talentos que possui, a empresa estará desenvolvendo competências que irão fortalecer a sua imagem junto ao mercado.

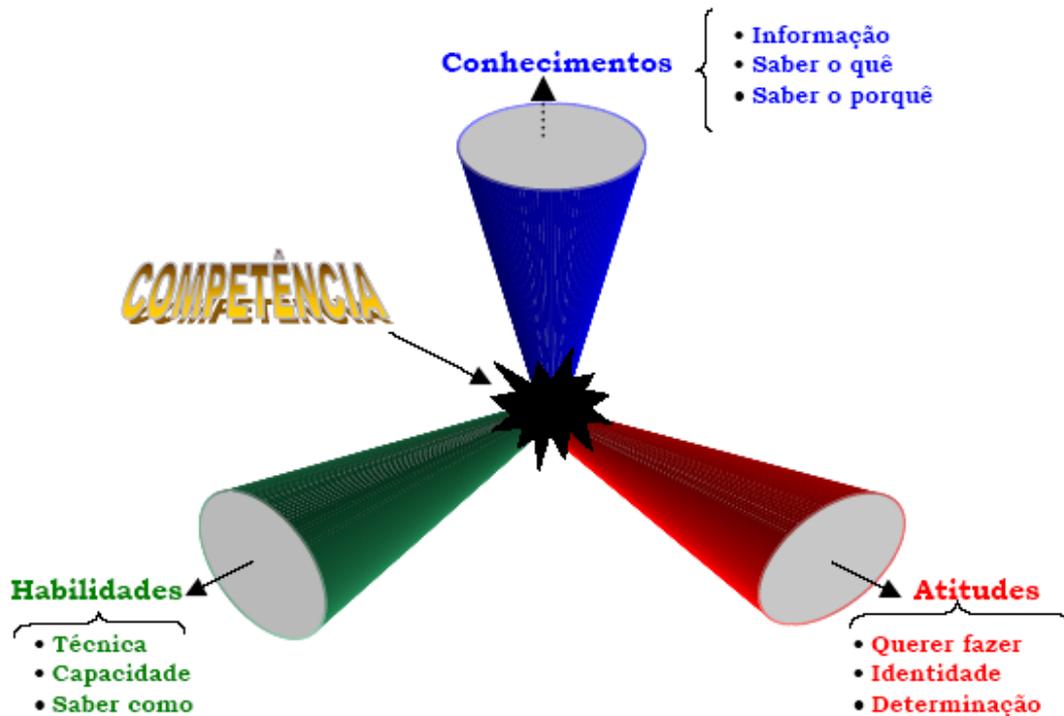
As pessoas são quem concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto, o valor agregado ao indivíduo contribui de forma efetiva ao patrimônio do conhecimento, o que lhe permite manter sua vantagem competitiva ao longo do tempo. Portanto as empresas devem sustentar sua capacidade de aprendizagem para desenvolverem, continuamente suas competências.

2.3.3 Competências Individuais

As competências individuais são as evidências de que o indivíduo é capaz de fazer com aquilo que sabe. A agregação de valor ao indivíduo contribui de forma efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, permitindo-lhe manter uma vantagem competitiva ao longo do tempo.

Picarelli (2002) afirma que existe uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais onde o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado sobre as competências organizacionais, existindo uma influência mútua entre ambas.

As pessoas possuem um determinado conjunto de dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes, onde não se garante que a organização se beneficiará diretamente desses conjuntos. Essas três dimensões são apresentadas na figura 2 a seguir:



Fonte: Durand (1999 apud Brandão e Guimarães) adaptado
 Figura 2 - Dimensões da competência individual

Esses conjuntos de dimensões de conhecimentos, habilidades, e atitudes possibilitaram uma maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades, englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Tais dimensões são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo. O conhecimento passou a ser o diferencial para os indivíduos, pois eles expressam-se através de suas atitudes, habilidades e de suas competências.

O desenvolvimento de competências pode se dá por meio da aprendizagem individual ou coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

As competências individuais conduzem a necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para respostas mais rápidas e uma postura aberta à inovação e com base em um perfil de gestores mais criativo, flexível e estimulado para o desenvolvimento pessoal.

2.3.4 Competências Funcionais

As competências funcionais estão ligadas à descrição dos cargos, nesse segmento é importante gerenciar os processos administrativos, propiciando condições para o alcance dos objetivos da empresa, onde os profissionais precisam compreender e, descrever as atividades diárias e eventuais a serem executadas, definindo os desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função, bem como analisando e identificando a qualificação necessária às competências específicas a função que as atividades exigem ou exigirão, tornando necessário o mapeamento da matriz da competência.

Este tipo de competência está presente entre os grupos e pessoas de cada área, são as competências necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa.

2.4 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O conceito de competência empreendedora foi definido por Snell e Lau (1994 apud HONMA 2007) como corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e gerenciamento.

A arte de criar e gerenciar um pequeno negócio é relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal e isto é refletido na liberdade desta definição.

Em estudos desenvolvidos por Man e Lau (2000 apud PAIVA e MELO 2003) foram categorizada seis áreas de competências, representando seis áreas distintas de comportamentos empreendedores. As competências se dividem em: Competências de Oportunidades, Competências de Relacionamento, Competências Conceituais, Competências Administrativas, Competências Estratégicas e Competências de Comprometimento.

2.4.1 Competências por Oportunidades

Esta área de competências corresponde basicamente à identificação de oportunidades de negócios a partir de experiências prévias, avaliação dos espaços de mercados não atendidos, pesquisa de oportunidades por meio dos esforços do marketing e a identificação de forças com parceiros.

Os empreendedores procuram ativamente a mudança através da exploração de oportunidades, enquanto procuram por estas oportunidades, freqüentemente podem colocar a sua própria segurança financeira em risco. Mas para os empreendedores assumir riscos calculados faz parte do processo de entrepreneur, aceitar os erros é parte normal dos negócios.

Baron e Shane (2007), explica que a essência do reconhecimento de oportunidades está no maior acesso às informações, seu uso eficaz e maior habilidade de utilizar as informações relacionadas com oportunidades.

2.4.2 Competências de relacionamento

Esse tipo de competências demanda mais pelas habilidades sociais, em manter e construir uma rede de relacionamentos, utilizando-se desses relacionamentos, baseados na construção e manutenção da confiança, com os seus clientes, fornecedores, acionistas e empregados. E sempre que necessita recorre a essas relações pessoais.

O relacionamento em rede é uma ação fundamental para o desenvolvimento profissional, pois se expande gradativamente para o cotidiano das pessoas como prática da sobrevivência relacional. A competência relacional acrescenta inovações nos relacionamentos entre organizações por meio do intercâmbio de produtos e conhecimentos disponíveis e necessários à reprodução dos seus resultados.

2.4.3 Competências Conceituais

Os empreendedores são visionários, tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização. Pensam sempre com intuição gostam de estar sempre inovando no mercado, introduzindo métodos, serviços e o uso da tecnologia de forma a agregar um diferencial ao seu produto.

Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, possuindo a sensibilidade de aprender com seus erros e estarem sempre atentos a avaliar as situações de riscos que surgem em decorrência de suas ações em qualquer tipo de ambiente.

2.4.4 Competências Administrativas

O empreendedor possui habilidades e conhecimento para o desenvolvimento de funções gerenciais de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle.

Tenta ser eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, possui liderança sobre a sua equipe, gerenciando os conflitos quando surgem entre os empregados, comunicando-se tanto internamente como externamente, estão dispostos a ajudar os empregados quando existem dificuldades e mudanças, motivando-os a atingir suas metas. Gosta de se expor com habilidade junto à mídia, e estar sempre atribuindo valor ao seu produto ou negócio, buscando sempre vender de forma eficaz.

2.4.5 Competências Estratégicas

Nesta área de competência, o empreendedor deverá ter visão abrangente para o direcionamento dos negócios, possuindo intensidade para a atuação empreendedora estabelecendo onde quer chegar. Definir objetivos reais e atingíveis, além de planos de contingência, buscando planejar de maneira formal e flexível, sempre avaliando os planos antes da tomada de decisões. É necessário estar atento às mudanças estratégicas na empresa,

em função de respostas do ambiente e em condições de mercado, em ambientes adversos. A estratégia é um meio para transformar os objetivos em realidade.

A estratégia precisa incorporar a visão que o empreendedor tem quanto ao rumo que a empresa está tomando e não a onde ela está agora.(FERNANDES, 2002, p. 18).

Muitos empreendedores iniciam negócios para alcançar oportunidades de curto prazo sem pensar em uma estratégia de longo prazo, por isso formular uma estratégia sólida e o direcionamento de seu foco é fundamental para uma empresa, empreendimentos com base em uma boa estratégia, podem lidar com problemas que venham a existir.

Mas, todavia, nem todos os empreendedores buscam um novo objetivo ou meta na vida, pois existem pessoas que entram em um negócio só para escapar de algum fator.

As competências estratégicas sugerem aos empreendedores procedimentos que eliminem empreendimentos não promissores, pelo o qual se requer bom senso e reflexão e não a obtenção de novos dados, procedimentos que analisem as idéias concentrando em poucos temas importantes (empreendimentos que não possuem idéias criativas, podem ser descartados) e que os empreendedores estejam preparadas para as mudanças.

O mercado recompensa o empreendedor que tem uma visão estratégica, criador de soluções e inovações, zeloso no atendimento ao cliente e que sabe gerir o negócio com profissionalismo e seriedade. O avanço da economia depende dos pequenos negócios que respondem por grande parte da geração de empregos, das inovações, da riqueza das nações.(CHIAVENATO, 2006, p. 12).

As competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento do empreendedor.

2.4.6 Competências de Comprometimento

Para as competências de comprometimento, os empreendedores estão aptos a manterem o compromisso com o seu negócio mesmo em situação de crise, possuindo a capacidade de recomeçar a atividade empresarial mesmo após situação de insucesso.

Este compromisso pode também ser demonstrado pelo trabalho árduo e pelo desejo de alcançar os objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo.

A dedicação à atividade empresarial muitas vezes vincula-se a outras motivações, tais como o senso de responsabilidade com respeito à equipe ou mesmo à manutenção de crenças e valores pessoais. Esses valores e objetivos relacionam-se ao esforço de empreendimento ocorrido a cada momento, através das aspirações de avanços no setor de atividade e à força para trabalhar continuamente em meio das dificuldades enfrentadas.

2.4.7 Competências de Equilíbrio de trabalho / vida pessoal

As competências relacionadas ao Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal foi resultado de estudos recentes devido à preocupação de gerenciar o estresse e de possuir uma compreensão prazerosa do seu trabalho, o equilíbrio dessas dinâmicas de trabalho.

Segundo Man e Lau (2000 apud PAIVA e MELO 2007), outras competências apóiam e depende da personalidade do empreendedor. Por ser ao mesmo tempo dono, gerente e profissional deve ser bom gerenciador do seu tempo. Gerenciamento do tempo é essencial. Considerando que o empreendedor envolve-se muito em seus negócios, ele também precisa balancear trabalho, família, tempo livre e sua saúde.

A fundamentação teórica do presente trabalho trata da literatura pertinente ao tema da pesquisa (objetivo de estudo), limitando-se à apresentação dos principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento deste trabalho.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, se descrevem o conjunto de técnicas e teorias para colaborar na formação da pesquisa, efetuando conceitos e indicadores que transformam a visão e o raciocínio clínico na formação e análise da Pesquisa Científica bem com a sua organização que varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa. Os aspectos metodológicos se tornam importante, pois são determinados com extremo rigor por parte do pesquisador, para que os objetivos e questões propostas no estudo possuam uma maior probabilidade de serem atingidos.

Os aspectos relacionados à metodologia desta pesquisa serão detalhados neste capítulo. Inicialmente, será abordado o tipo de pesquisa utilizado procurando justificar as escolhas metodológicas. Além disto, serão detalhados o universo e critério da amostra, as técnicas de coletas de dados. Finalizando, os procedimentos de análise dos dados e principais limitações deste trabalho serão apresentados.

3.1 Tipo de pesquisa

Conhecimento é a incorporação de um novo conceito sobre um determinado fato ou fenômeno. O conhecimento, portanto, não nasce do vazio mais sim de experiências que acumulamos em nossa vida cotidiana, para transmitir é necessário tê-lo.

Segundo Gil (2002, p. 17), “a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para Cervo e Bervian (1996, p. 44), “é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”.

O presente trabalho pode ser caracterizado de acordo com os objetivos, como descritivo e exploratório, pois existem poucos estudos que abordam as competências dos empreendedores e podendo ser entendido também como descritivo, pois pretende descrever quais as principais competências dos empreendedores.

De acordo com Andrade (2003, p. 124), a pesquisa do tipo exploratória tem por finalidade, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitando a

delimitação de um tema de trabalho, definindo os objetivos e descobrindo um novo enfoque para o estudo.

Tal pesquisa tem por objetivo familiarizar-se com o estudo em obter uma nova percepção e descobrir novas idéias, realizando descrições precisas da situação e tentando descobrir as competências existentes entre os empreendedores estudados.

Segundo Gil (2002, p. 42), “a pesquisa descritiva têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

As pesquisas exploratórias, bem como as descritivas são as que estão mais habitualmente em atuação prática.

A presente pesquisa com base nos procedimentos técnicos utilizados pode ser definida também como sendo um estudo de campo, em se que procura mais o aprofundamento da questão proposta do que a distribuição das características da população.

Segundo Gil (2002, p.53), a pesquisa de campo é basicamente desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que no grupo.

O estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação onde o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente e, por conseguinte, por ser desenvolvido no local em que o fenômeno ocorre, os seus resultados se tornam mais fidedignos.

3.2 Universo e amostra

Para Beuren (2003, p. 118), “população ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”.

O universo de atuação da pesquisa resumiu-se ao contexto de estudo: o Moda Center Santa Cruz, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe estado de Pernambuco, sendo a população constituídas por empresários lojistas atuantes no setor. Totalizando 68 empreendimentos.

A realização deste trabalho foi possível a partir do apoio e compreensão dos proprietários lojistas que se disponibilizaram a responder o formulário. No qual antes da aplicação do formulário foi efetuado um pré-teste com cinco empreendedores, a fim de

analisar a existência ou não de dificuldade com a linguagem das perguntas, em que as perguntas foram adaptadas de forma a facilitar a compreensão dos indivíduos. Obtendo informações através de uma amostra do universo, composta por 30 lojas.

Segundo Gil (apud BEUREN 2003, p. 120), amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

Na maioria das pesquisas científicas é praticamente impossível avaliar todos elementos que compõem uma população de interesse de estudo. Isto se deve principalmente ao custo e tempo necessário para coletar dados de toda população, por isso a amostra tem como objetivo facilitar o trabalho de conclusão sobre a população pesquisada.

Pela ocorrência da inviabilidade técnica e temporal de avaliar todos os lojistas do Moda Center Santa Cruz, foi utilizado uma amostragem do tipo não probabilística por acessibilidade.

De acordo com Marconi e Lakatos (apud BEUREN 2003, p.124), a principal característica da amostragem não probabilística, reside com base nos procedimentos técnicos utilizados pode ser definida também como sendo um estudo de campo, em não fazer uso de formas aleatórias de seleção as amostras, impedindo a aplicação de certas fórmulas estatísticas.

A escolha pela amostragem não probabilística obteve-se pelo o fato de não ter como avaliar um número elevado de empresas, com isso justifica-se a escolha da necessidade de atribuir um critério onde se avalia a margem, para a realização do estudo.

Gil (1999 apud Beuren 2003, p.126), advoga que a amostragem não probabilística por acessibilidade o pesquisador apenas obtém os elementos a qual tem maior facilidade de acesso, admitindo que eles possam efetivamente representar de forma adequada a população.

3.3 Técnica de coleta de dados

Os dados desta pesquisa foram coletados nos meses de maio e junho de 2009 e deu-se a partir de visitas em lojas atuantes no pólo onde foram coletados dados de trinta lojas por entrevista semi-estruturada, realizadas com os empresários. Para nortear a presente pesquisa voltada à identificação da competência empreendedora considerada mais relevante, foi

utilizada a entrevista seguida de formulário, onde as fontes de evidência para formulário foram obtidas a partir do mapa de codificação sugerido por Paiva Jr. e Leão Mello (2003).

Segundo Cervo e Bervian (1996, p.139), “formulário é uma lista informal, catálogo ou inventário, destinado à coleta de dados resultantes quer de observações, quer de interrogações, cujo preenchimento é feito pelo o próprio investigador”.

Para esse mesmo autor se recorre à entrevista sempre que se tem a necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas.

Portanto, a entrevista é considerada um meio de contato direto do pesquisador com parte da amostra estudada, para a obtenção dos dados, como as percepções dos indivíduos e o esclarecimento de possíveis dúvidas que surgissem, consistindo no desenvolvimento de respostas fidedignas.

Para o presente formulário (Vide APÊNDICE A), foram abordadas as competências definidas nas sete áreas (competências de oportunidades, competência de relacionamento, competência conceitual, competência administrativa, competência estratégica, competência de comprometimento e competência de equilíbrio de trabalho e vida pessoal), adaptado do modelo sugerido por Paiva Jr., Leão Mello (2003).

As perguntas estavam agrupadas em sete competências, subdividida em suas classificações onde cada classificação da competência foi analisada atribuindo uma escala de quatro para sempre, três para quase sempre, dois para às vezes e um para nunca. A escala atribuída teve como vínculo a obtenção da média, na qual foi convertida para gerar as respostas da pesquisa. Os dados foram preenchidos na medida em que foram coletados e, por conseguinte analisados.

3.4 Procedimento de análise dos dados

Compreendeu em uma pesquisa de parâmetro qualitativa cujo procedimento de análise dos dados residiu na execução de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade realizada com empresários lojistas, onde se obteve relatos dos entrevistados. Podendo-se também associar um parâmetro de pesquisa quantitativa, em consequência da aplicação do formulário para a busca de informações pertinentes a indagação do estudo, onde a transcrição dos relatos

dos entrevistados, foram agrupados através de uma planilha do Excel, utilizando-se da estatística descritiva, representados por média.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, será feita uma breve apresentação do ambiente da pesquisa, pelos os quais os resultados obtidos visam substanciar a resposta para a pergunta de pesquisa. Onde primeiramente, será abordada uma análise de cada umas das áreas, e em seguida uma visão geral dos resultados de todas as áreas de competências, em que os dados foram agrupados através de planilha do Excel 2007, sendo apresentados na forma de tabelas, promovendo a facilitação da leitura e compreensão dos dados colhidos no estudo, sobre as competências mais relevantes.

4.1 Ambiente de Pesquisa

O Moda Center Santa Cruz é a primeira PPP (Parceria Público Privada) a ser realizada em Pernambuco, onde a Prefeitura entrou com o terreno, a Construtora Camilo Brito executou a obra com recursos próprios, gerados a partir da comercialização de boxes, lojas, restaurantes, lanchonetes e dormitórios

Começou a ser erguido no início do ano de 2001, quando a sua inauguração se deu no dia 07 de Outubro de 2006. Construído no Agreste Pernambucano Setentrional , que abriga de modo permanente, a feira de confecções que antes funcionava como feira livre no centro da cidade.

A abertura do Pólo se deu em face para a melhoria da feira diante das várias dificuldades que ocorriam na região tais como: a quantidade dos produtos era muita, para o espaço que era utilizado, os milhares compradores e sacoleiros reclamavam do congestionamento no trânsito, da falta de sanitários públicos, do desconforto no deslocamento por falta de espaço na feira de rua.

4.2. Competência de Oportunidade

A competência de oportunidade corresponde à identificação de oportunidades de negócios, por meio de experiência prévia em mercados potenciais, antes da tomada de decisão e a ação de uma nova atividade a ser desenvolvida pela empresa ou em uma nova maneira de inserção de produto/serviço já existentes. Através de pesquisa de oportunidades de negócios por meio do marketing desenvolvendo uma grande força com seus parceiros. Essas características serão abordadas na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Classificação das competências de oportunidades

	Média
Identifica as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias	2,93
Avalia os espaços de mercado não atendidos	2,43
Pesquisa oportunidades por meio dos esforços do marketing	2,33
Identifica forças com parceiros	1,73
Média Total	2,36

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2009.

Verificou-se como sendo a mais importante para esse segmento de competência, a identificação de oportunidades de negócios a partir de experiências prévias que obteve uma média 2,93. Essa média se dar devido à maioria dos entrevistados terem identificado uma oportunidade de negócios a partir de experiências práticas que possuíram através de conhecimento e preferência em trabalhar no mercado ou pela obtenção de informações através de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

A segunda classificação ficou por conta da avaliação de espaços de mercado não atendidos com uma média de 2,43, onde se busca oportunidades através da análise da demanda do consumidor e a partir de exclusividade do seu produto.

A pesquisa de oportunidades por meio dos esforços do marketing foi a terceira na classificação através da média 2,33. O desenvolvimento de pesquisa de mercados e sistemas de inteligência de marketing é uma ótima ferramenta para a detecção de oportunidades.

A última classificação se deu pela identificação de forças com parceiros com uma média de 1,73, onde os indivíduos dessa região ainda não desenvolveram profundamente uma sinergia com parceiros de negócios.

A pesquisa GEM 2008, destacou como tema mais relevante à motivação para iniciar uma atividade empreendedora, na qual a taxa de empreendedorismo por oportunidade reflete o “lado positivo” da atividade empreendedora nos países.

Em muito dos casos a motivação para se tornar empreendedor não surgiu apenas a partir de uma oportunidade de melhorar suas condições de vida e profissional, mas também devido à insatisfação em trabalhar como empregado.

4.3 Competência de Relacionamento

A construção de uma rede de relacionamentos se sustenta em valores éticos e morais, gerando credibilidade e confiança na sua gestão por aqueles que fazem parte do seu convívio diário: colaboradores, clientes internos e externos, parceiros e fornecedores. Os empreendedores cultuam uma boa relação com seus colaboradores, tanto nas questões voltadas ao dia-a-dia de trabalho, através de uma negociação de parceria ou de orientações em relação aos trabalhos, quanto naquelas horas onde a emoção faz-se presente. Alguma dessas competências de relacionamento será apresentar na tabela a seguir.

Tabela 2 - Classificação das competências de relacionamento

	Média
Constrói e mantém rede de relacionamentos (com clientes, fornecedores e colaboradores)	3,23
Utiliza-se desses relacionamentos	2,80
Recorrer às relações pessoais	1,97
Negocia com parceiros de negócios	1,77
Média Total	2,44

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando-se as competências de relacionamento da Tabela 2, termos a seguinte ordem de classificação de acordo com as médias estabelecidas:

A construção e conservação das redes de relacionamento aparecem como sendo a mais importante obtendo uma média 3,23 categorizando as relações com parceiros, clientes, fornecedores e colaboradores, tendo como sentido, a capacidade de adaptar-se e integrar-se a contextos e de ampliar sua rede de relacionamento, de forma a analisar o seu comportamento no ambiente e o nível crítico com que se relaciona com grupos.

A utilização desses relacionamentos possuiu uma média de 2,80, onde o indivíduo sempre mantém um contato com seus parceiros, não só dentro da organização, como fora dela.

A maior parte dos entrevistados não recorrem muito as relações pessoais, que obteve uma média de 1,97 onde o estabelecimento de abertura desse relacionamento não criam vínculos que favoreçam a atuação em grupos para o compartilhamento desses interesses.

A negociação com os parceiros foi a menos relevante com média de 1,77 essa média se deu devido ao fato de muitas das empresas entrevistadas não possuírem uma ligação com parceiros.

O ato de construir e conservar uma rede de relacionamentos, segundo Moger (2000), são denominados os elementos de ativadores de rede, agrupando-os com pessoas de habilidades de relacionamento junto a grupos de referência, onde esses indivíduos estabelecem relações estratégicas com os clientes, governo, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições, em busca de compartilhar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

De fato a construção dessa relação fortalece a oportunidades de negócios, entre os parceiros, é importante, mas se o empreendedor não demonstrar lealdade e confiança, através de uma comunicação efetiva, mapeando a construção positiva de sua imagem profissional para a fidelização dos seus parceiros tanto internos com externos, ele não irá crescer nem tão pouco sobreviver no mercado.

A articulação do empreendedor na rede de relacionamento induz à formação do capital social e lhe possibilita o acesso a recursos que garantam a sustentabilidade do seu empreendimento.

4.4 Competência Conceitual

As Competências conceituais também são necessárias na solução e análise dos problemas organizacionais. Nesse tipo de competência, os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo, quanto dos aspectos internos da organização, desenvolvendo ações velozes e intuitivas.

Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva, encontrando alternativas inovadoras, onde a avaliação dessas alternativas envolve o cálculo dos riscos deliberadamente, buscando sempre ter autonomia em relação a normas e controles de outros.

Diante da sua vocação de ser empreendedor, os indivíduos possuem uma grande sensibilidade e vontade de aprender, sempre em busca do novo. Essa análise será abordada na seção a seguir pela visualização da seguinte tabela.

Tabela 3, classificação das competências conceituais.

	Média
Tem sensibilidade e vontade de aprender	3,90
Gostar de inovar	3,77
Tem vocação para ser empreendedor	3,63
Pensa com intuição	3,57
Avalia os riscos	3,53
Analisa as situações por ângulos diferentes	3,40
Assumi os riscos	3,33
Possui autonomia	2,77
Média total	3,49

Fonte: dados da pesquisa de campo, 2009.

A tabela 3 demonstra as competências conceituais com maior destaque a sensibilidade e a vontade de aprender com 3,90 de média, o fato se dar pelos entrevistados estarem localizados em um setor que sempre estar em constante mudança, leva-os a terem a sensibilidade e vontade de irem sempre em busca de um diferencial que os coloque à frente de seus concorrentes.

A média de 3,77 é apresentada pelo gosto de inovação, onde se avalia a disposição e a ousadia frente às oportunidades não experimentadas, ao adquirir novas aprendizagens com a possibilidade de refletir acerca do seu cotidiano e assim melhorar a qualidade de suas atividades em face da concorrência, de novos entrantes no negócio e os produtos substitutos, fazem com que os indivíduos estejam inovando sempre, estando sempre um passo à frente do seu concorrente.

A vocação para ser empreendedor com 3,63 pode ser equiparada à competência de realização em que se traduz a disposição aos desafios e capacidade de se automotivar diante de situações ainda não experimentadas. Mostra o grau de motivação com que o profissional se envolve nas diversas situações de trabalho e sua ambição para crescer.

O pensamento intuitivo obteve média 3,57 uma média próxima a da vocação do empreendedor, isso indica que as pessoas observam, analisam e avaliam uma situação de forma subjetiva, mantendo sempre o seu comprometimento.

A avaliação de situações duvidosas é uma das características principais dos empreendedores, onde os indivíduos avaliam os riscos, a capacidade de atuação profissional em função dos resultados que se necessita atingir, revendo sua estrutura de valores, crenças e princípios para atingir desafios e objetivos. Mensurando disposição para rever paradigmas adotados e alterar padrões, normas e processos de trabalho conhecidos. Todas essas etapas indicam a avaliação de riscos que possui uma média de 3,53

E por conseguinte, a análise da visão por diferentes ângulos com média de 3,40, desdobrada no ato de arriscar-se frente a cenários de incerteza, constituindo o momento decisivo no ato de empreender.

A assunção de riscos é quando o empreendedor toma decisões em situações de riscos, comprometendo-se com os seus resultados, essa análise teve média 3,33.

E por final a expressão de autonomia foi a menos importante com média 2,77 visto que nem todos agem de forma livre mantendo o autocontrole, expressando autonomia da ação do indivíduo em uma equipe ou rede de trabalho, que se engaje subjetivamente e voluntariamente, em virtude de suas iniciativas, na melhoria do valor produzido.

Para Man e Lau (2000, apud DIAS 2007) os empreendedores descobrem nichos para penetração em novos mercados, no qual a inovação para esses mercados exige métodos, serviços e uso de tecnologias, na procura de novos produtos e na sua distribuição.

Sabendo-se bem que o setor de tecnologia tem crescido bastante em todo o mundo, em que não só se deve investir nesse setor, mais de forma a expandir e investir, em outros setores

no qual tudo vai depender da oportunidade. Devemos encontrar oportunidades que tenham a ver com as nossas aptidões, e não esquecer que as oportunidades estão em todos os lugares.

4.5 Competências Administrativas

A competência administrativa compreende a eficácia em busca de alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos eficientemente. Este processo se desdobra nos mecanismos de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle emergido como uma ação viabilizadora do empreendimento por meio do processo organizacional, da liderança, do planejamento e do controle de atividades e recursos, cuja escassez é recorrente no mundo empresarial. Mecanismos esses que serão descritos pela tabela a seguir:

Tabela 4, classificação das competências administrativas.

	Média
Tenta vender de forma eficaz	3,87
Atribuir valor ao seu produto e negócio	3,87
Controla	3,60
Delega tarefas	3,57
Comunica-se tanto internamente como externamente	3,57
Planeja ações futuras	3,43
Utiliza recursos e capacidades que gerem resultados	3,43
Tem liderança sobre sua equipe	3,30
Gerencia conflitos de empregados	3,27
É ágil na tomada de decisões	3,13
Tenta ser eficiente da distribuição dos recursos	2,83
Motiva a sua equipe	2,50
Promove o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	2,17
Expõe-se com habilidade junto à mídia	2,10
Média Total	3,19

Fonte: dados da pesquisa, 2009.

Os dados apresentados na tabela 4 apresentaram algumas classificações com médias iguais, dentre as mais relevantes se destacam a atribuição de valor dada ao seu produto ou negócio com a forma de vender eficazmente com média de 3,87 para ambas. A análise dessas competências mais relevantes se dá em face, de o indivíduo ser o próprio criador de seu negócio ou produto, com isso os empreendedores agregam valores a eles e como consequência disso, alcançar receitas financeiras por meio da comercialização dos produtos ou serviços, agregando o máximo de eficiência junto a esse.

Em seguida, está a capacidade de controlar com média 3,60. Esta competência avalia a capacidade de analisar, em função de indicadores de resultados, o desempenho de processos, pessoas e estratégias. Mensura a eficácia da gestão, qualidade do follow-up que implementa e do modelo de cobrança que adota.

De forma a apresentarem médias iguais, se encontra a capacidade de delegar e comunicar-se tanto internamente como externamente, tendo como consequência a média de 3,57. A delegação avalia a capacidade de designar tarefas a colaboradores, aproveitando o potencial de sua equipe. Mostrando o nível de detalhe ao qual o profissional dá atenção para alcançar resultados, bem como a eficácia com que ele seleciona tarefas, indicando a disposição de descentralizar ações na busca de respostas através do grupo.

A comunicação avalia a forma como o profissional troca informações e condições para ampliar o entendimento das questões. Mensurando a condição para vender suas idéias e transmitir para as pessoas, com clareza, as suas posições e informações. É importante que os indivíduos se comuniquem com os acionistas, clientes, fornecedores, parceiros, superiores e subordinados de forma eficaz.

Por conseguinte o planejamento de ações futuras e a utilização de recursos e capacidades disponíveis, com médias também iguais de 3,43. Onde o planejamento se dá pela a coordenação de suas tarefas e/ou da equipe, incluindo o plano de ação/cronograma, distribuição de trabalhos, e as tarefas seqüenciais, bem como a seleção e a alocação de recursos necessários. Os empreendedores alcançam a eficácia satisfatória com os recursos e capacidades disponíveis.

A liderança sobre a sua equipe é dada pela a média de 3,30. A liderança mobiliza capacidade, de coordenar e integrar pessoas, influenciando-as em suas idéias e estratégias, onde o nível de autoridade e poder com que o profissional maneja o papel do líder, levando as pessoas a cumprirem os objetivos.

A média de 3,27 foi dada ao gerenciamento de conflitos entre os empregados. O gerenciamento de problemas e obstáculos e a estratégia de posicionamento frente aos

conflitos, ligada a condição do indivíduo em enfrentar, encarar e vencer situações de confronto, moderando ou conduzindo demandas de pressão, quando para os entrevistados às vezes se torna difícil fazer esse gerenciamento.

A agilidade na tomada de decisões obteve a média 3,13. Os empreendedores nem sempre tomam decisões ágeis e criativas, em que o profissional necessita atingir os resultados que precisa, revendo sua estrutura de valores, crenças e princípios para atingir desafios/objetivos.

Com média de 2,83 ficou a eficiência na distribuição dos recursos. A distribuição dos recursos de ser feita de forma racional e criativa. A motivação da equipe, onde a geração de estímulos dinamiza o talento dos colaboradores internos teve média de 2,50.

A alocação do consenso entre os parceiros na tomada de decisões com 2,17, a média baixa se deu devido o fato de muitos empreendedores ainda não terem desenvolvido uma habilidade de parcerias. E por último a média de 2,10 dada a exposição junto a mídia, em que a mídia não é muito levada em conta na região onde a divulgação pelos esforços do marketing estão em desenvolvimento, a incrementação da imagem publicitária da empresa geram custos financeiro onde nem todos estão dispostos a pagar e pelo o fato de também se beneficiarem da publicidade feita pelo órgão municipal.

Segundo Kotler (1999 apud COSTA e SILVA, 2005), o marketing constitui-se numa fonte de aprendizagem ao se apresentar em um jogo empírico, onde se tomam decisões, observam-se os resultados, aprende-se com eles e depois se tomam decisões melhores. Tendo em vista que a aprendizagem é a principal fonte de vantagem competitiva sustentável e que o marketing trata da manutenção e do desenvolvimento das relações de troca, os profissionais da área contribuem para a sustentação desta vantagem da empresa ao aprender, aplicando seus conhecimentos, habilidades e atitudes no sentido de orientar as organizações para os clientes e realizar os objetivos estratégicos e alcançar os resultados esperados pela organização.

Contudo, se torna necessário que as empresas identifiquem cada vez mais a importância do marketing em suas ações cotidianas. Por isso, o conhecimento, não somente na área de marketing, mas principalmente sobre o negócio como um todo, pode possibilitar o atendimento das necessidades de parceiros e contribuir para o resultado conjunto, proporcionando retorno para todos.

4.6 Competência Estratégica

A estratégia não é um exercício de reposicionamento da empresa dentro do setor onde atua, ao contrário, a estratégia é um esforço de descoberta, onde é preciso procurar novos padrões de oportunidades e novos padrões de interação entre clientes, empresas, tecnologias e mercados.

É a principal competência requerida na tarefa de definição dos rumos da empresa, e na tomada de ações para o atendimento dos objetivos. A classificação dessa competência será mais detalhada a seguir pela tabela 5.

Tabela 5, classificação das competências estratégica.

	Média
Possui uma visão abrangente de novos cenários	3,47
Possui intencionalidade para ação	3,40
Estabelece e avalia os objetivos	3,37
Executa as metas estabelecidas	3,23
Estabelece onde quer chegar	3,00
Defini e avalia o seu posicionamento junto ao público	2,83
Possui desejo de competição	2,23
Utiliza-se de alguma tática	2,10
Monitora os resultados da implementação estratégica	1,80
Média Total	2,83

Fonte: dados da pesquisa de campo, 2009.

A Tabela 5 mostra um certo equilíbrio entre a classificação de suas competências. A média mais destacada foi dos indivíduos que possuem uma visão abrangente de novos mercados para seus produtos com média 3,47. Essa competência demonstra a capacidade de concentração que as pessoas possuem, em que diante dos entrevistados pode surgir de uma necessidade ou de um despertar para algo novo, pois todos estão sempre em uma constante luta, em busca de alcançar uma visão bem delineada dos clientes, do mercado e da concorrência, das necessidades ainda não descobertas, dos recursos e pessoas. A necessidade de realização estimula a pessoa a colocar à prova seus limites, a realizar um bom trabalho

revelando a visão global e a percepção do contexto, bem como a capacidade de atender a demandas externas, refazendo sua programação de trabalho.

A intencionalidade para a ação ficou com média 3,40, fato que identifica a intensidade para a atuação empreendedora desenvolvida pelos indivíduos, onde se encontram sempre ativos em tudo que fazem.

O estabelecimento e avaliação dos objetivos apresentaram 3,37 de média, onde os empreendedores desse segmento estabelecem os objetivos que sejam viáveis e realísticos aos seus negócios. Em que a colocação de suas metas em prática com média 3,23, partir da idéia de implementar de ações programadas ou não programada em voltar de cumprir as metas estabelecidas. Já o estabelecimento do posicionamento de onde se quer chegar, a média foi de 3,00, onde a maioria dos entrevistados tentam se adequar a essa estratégia.

A busca e a avaliação de uma definição para a sua empresa ou produto junto ao seu público obteve uma média de 2,83, devido a grande correria do dia a dia os empreendedores destacaram que nem sempre estão interessados em identificar e avaliar a posição competitiva de sua marca junto ao público, eles adotam mais o meio do boca a boca onde a conversação é bem mais ágil.

A média 2,23 foi dada ao desejo de competição onde os entrevistados não mostraram muito interesse por esse segmento, mas em relação a isso a competitividade evolui da relação preço/qualidade e passou a depender da capacidade para construir as competências-chave capazes de produzir produtos em antecipação à concorrência.

A média de 2,10 demonstra que a utilização de táticas em frente a clientes e fornecedores não é uma das melhores maneiras adotadas por parte dos entrevistados. E fechando o quadro de análise dessa competência, a média menos relevante foi dada ao monitoramento de resultados pela implementação de estratégia com média de 1,80, na maioria dos casos nem os indivíduos controlam os seus resultados.

Observou-se na análise dessa competência, um fato que chamou atenção é que a maioria dos entrevistados disse não possuir um desejo de competição, fato um tanto intrigante devido ao fato dos indivíduos estarem localizados em um setor que de alguma forma ou não, induz as pessoas a adotarem uma certa competição, já que a competição é alimentada em todo momento, em todas as atividades.

Pessoas com alta necessidade de realização são pessoas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e se colocam em situações competitivas, estipulando também para si metas que são realistas e realizáveis. O desejo para fazer coisas para a competição pode tanto desmorteir a empresa quanto levá-la a grandes resultados.

O monitoramento constante de estratégias de ação, a busca de informações e melhores soluções só podem ser realizadas por uma pessoa persistente. Dessa forma, o empreendedor deve agir com firmeza diante de dificuldades relevantes, insistir ou mudar de estratégia quando necessário e responsabilizar-se pessoalmente pelo cumprimento dos objetivos estabelecidos.

4.7 Competência de Comprometimento

A competência de comprometimento vai desde o comprometimento do empreendedor com o seu negócio, com a sua criação, até nos momentos de crise, instabilidade ou sucesso. Além disto, o empreendedor sempre procura alternativas, a fim de enfrentar desafios ou superar obstáculos. Essa competência é classificada de acordo com a tabela a seguir.

Tabela 6, classificação das competências de comprometimento.

	Média
Recomeça após o fracasso	3,90
Mantêm o compromisso com o seu negócio mesmo em situação de crise	3,87
Dedica-se ao seu trabalho	3,87
Compromete-se com os objetivos pessoais	3,43
Compromete-se com os objetivos de longo prazo	2,73
Média Total	3,56

Fonte: dados da pesquisa de campo, 2009.

Os dados demonstrados na Tabela 6 mostram o forte equilíbrio da competência de comprometimento entre os empreendedores entrevistados, quando ambas possuíam quase as mesmas médias só diferenciando a média do comprometimento com objetivo de longo prazo.

O recomeço após o fracasso foi uma das médias de maior relevância em todos os segmentos de competências e também foi uma das características mais citadas por parte dos entrevistados onde abordaram que se eles não forem capazes de recomeçar, quem é que agirá

por eles. Eles devem possuir essa disposição de reiniciar a atividade empreendedora mesmo após o insucesso.

O Comprometimento com o seu negócio e a dedicação ao seu trabalho tiveram médias iguais de 3,87. Para eles é preciso crescer de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa. Seguido do comprometimento de objetivos com apresentação de uma média de 3,43, demonstrando que o empreendedor tem compromisso com o negócio em proporção semelhante aos seus compromissos pessoais, como se o dirigente e sua organização fossem um mesmo organismo.

E, por conseguinte a menor média que foi dada ao comprometimento de longo prazo, com 2,73, média explicada pelo fato de estarem em um setor que estar sempre de acordo com as tendências da moda não se pode manter um compromisso de longo prazo, já que os seus produtos poderão não estar mais de acordo com a moda contudo eles estabelecem metas de curto prazo mensuráveis.

4.8 Competência de Equilíbrio de Trabalho e Vida Pessoal

A competência de qualidade de vida foi selecionada também como essencial pois se relaciona ao gerenciamento do tempo de forma adequada, na busca do equilíbrio entre a vida familiar e profissional.

Tabela 7, classificação das competências de equilíbrio de trabalho com vida pessoal.

	Média
Possui uma compreensão prazerosa do seu trabalho	3,90
Dá abertura ao estresse	1,97
Média Total	2,93

Fonte: dados da pesquisa de campo, 2009.

A análise desta tabela mostra que os indivíduos possuem uma compreensão prazerosa do seu trabalho com 3,90 de média. Esta competência avalia a capacidade de atuar com maturidade e equilíbrio na expressão de sentimentos, interesses, necessidades e expectativas

frente às diferentes situações. Mensura a eficácia da gestão do “bem-estar” e a disposição do profissional para avaliar o impacto que gera no ambiente e pessoas, administrando suas emoções. Quando nem sempre o estresse faz parte do seu negócio, pois possui uma média de 1,97.

Ao observar a existência de fatores do cotidiano que representam fontes de estresse para o empreendedor num estudo realizado no começo dos anos 80, Boyd e Gumpert (1983 apud PAIVA e MELO 2003) já associam tal questão ao risco assumido nos estágios de criação e expansão do negócio, à falta de recursos para satisfazer a necessidade de realização, à imersão na atividade provocando o isolamento social e aos problemas circunstanciais do dia-a-dia.

O mundo dos negócios é muitas vezes estressante, onde esse stress aumenta consideravelmente quando se está envolvido em uma empresa nascente. Nos mares desconhecidos do empreendedorismo, não se sabe o que se espera no dia-a-dia.

4.9 Áreas de Competências

Constatamos no levantamento da competência empreendedora mais relevante (Tabela 8) a emergência da *Competência de Comprometimento*, como sendo a competência de maior representatividade.

Tabela 8 - Competência Empreendedora mais relevante

	Média Total das Competências
<i>COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADES</i>	2,36
<i>COMPETÊNCIA DE RELACIONAMENTO</i>	2,44
<i>COMPETÊNCIA CONCEITUAL</i>	3,49
<i>COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA</i>	3,19
<i>COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA</i>	2,83
<i>COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO</i>	3,56
<i>COMPETÊNCIA DE EQUILÍBRIO DE TRABALHO E / OU VIDA PESSOAL</i>	2,93

Fonte: dados da pesquisa, 2009.

Conforme a Tabela 8 evidencia, a área de competência que emerge como sendo a mais importante é a de comprometimento com média de 3,56. O comprometimento com o seu negócio significa ir além do que é necessário, pois daí advém à idéia de uma promessa que se não for cumprida, o primeiro prejudicado será o próprio profissional. Uma pessoa comprometida com seu trabalho e com a execução do melhor é o que um empreendimento necessita.

Os entrevistados passaram um certo grau de comprometimento com o seu negócio mesmo presente a situações de crises, onde a presença da globalização tem levado as empresas a um processo contínuo de mudanças, onde se torna cada vez mais necessário encontrar alternativas que os diferencie dos seus concorrentes. São pessoas comprometidas com seu negócio e que estão sempre em busca de alguma forma de melhoria, para os seus produtos.

As pessoas não comprometidas não alcançam desenvolvimento nem nas tarefas nem em si próprias. Já uma pessoa comprometida vai além do processo, procura através do trabalho prazeroso descobrir novas formas de fazê-lo, desenvolvendo processos em que estão sempre em busca do seu autodesenvolvimento. Por isso, quem não se compromete, não participa, não corre riscos, também não aceita desafios.

O diferencial de empreendedores comprometidos logo é percebido principalmente pelo cliente. Podendo ser através de um atendimento mais atencioso, de um serviço bem prestado, da criação de um suporte de pós-venda efetivo, ou ainda, da busca constante pela qualidade e da participação ativa para o melhoramento do trabalho na criação de novas formas de aumentar a performance da organização.

A segunda colocação foi dada para a competência conceitual com média de 3,49 muito próxima a da competência de comprometimento. A sensibilidade e a vontade de aprender ligadas com a expressão do aprender a aprender, essencial ao processo de desenvolvimento de competências, bem com o pensar intuitivamente, marcante na ação independente e criativa do sujeito da ação empreendedora e, por conseguinte a facilidade de avaliar riscos em meios a cenários obscuros e de incerteza formam um significativo mosaico de competências conceituais dos empreendedores.

Com a terceira colocação ficou a competências administrativa, obtendo a média de 3,19. Pela qual a utilização de recursos e capacidades que repercutam na geração de resultados eficazes e a motivação da equipe dos colaboradores internos compreendem capacidades realçadas nos conglomerados dos relatos como significativas e dignas de consideração científica em face às competências administrativas.

A competência de equilíbrio de trabalho ou/ com vida pessoal ficou com a quarta maior média de 2,93. Essa competência busca escapes da exaustão física e psicológica ameaçadores do rendimento das atividades empresariais, em que se repercute na tentativa de encontrar fórmulas de saídas criativas para garantia de um contínuo estado de revigoração pessoal e profissional.

Com a quinta posição com média de 2,83 ficou a competência estratégica representada pela execução de metas e controle dos resultados das ações estratégicas, estão ligadas ao planejamento estratégico e ao posicionamento do produto/negócio no mercado, na busca desse planejamento estratégico, tem-se uma visão abrangente do negócio. O esforço do posicionamento revela que essa busca representa uma interface valiosa do empreendedorismo na exploração de novas oportunidades.

A competência de relacionamento obteve média de 2,44 ficando com a sexta posição. Nessa competência os indivíduos estabelecem relações estratégicas e pessoais com os clientes, governo, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições, buscando compartilhar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

E a competência de oportunidade como sendo a menos utilizada pelos entrevistados com apenas 2,36 da média das demais competências analisadas. Essa competência esta relacionada com a aptidão dos empreendedores em identificar cenários favoráveis para a definição de ações necessárias para a transformação de situações benéficas ao seu negócio, fato esse que não foi o que deu significação para que essa competências possuísse a menor média. A sua menor média foi dada pela falta de sinergia com parceiros, que se detém com menor relevância nesse setor, bem como a avaliação de espaços de mercado não atendidos, pelo os esforços do marketing.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desse estudo foi muito mais do que um sonho foi a concretização de um objetivo em buscar as informações sobre um tema novo que esteve sempre em desenvolvimento na cidade de Santa Cruz do Capibaribe – PE.

O desafio deste estudo consistiu em apresentar os resultados das áreas de competências empreendedoras dos proprietários lojistas que atuam no pólo os quais demonstram que as competências acumuladas por eles estão no comprometimento com a prática empreendedora.

Observou-se que das sete áreas de competências empreendedoras que emergiram nesta pesquisa a competência que os empreendedores julgam ser a mais significativa está relacionada com a competência de comprometimento com uma média de 3,56 na qual são identificadas por ordem as seguintes classificações: dedicação ao trabalho, comprometimento dos objetivos de longo prazo, comprometimento dos objetivos pessoais, a capacidade de recomeçar após o fracasso e o compromisso do seu negócio mesmo em situação de crise.

Atualmente o diferencial que se busca nos indivíduos são suas competências, características comportamentais que os tornam aptos a atuar em diversas situações organizacionais, comprometendo-se não somente com o seu negócio, mas também com os seus objetivos, possuindo a habilidade de recomeçar sempre a cada fracasso.

Os resultados indicam que os empreendedores estão sempre em desenvolvimento e são receptíveis a novos ensinamentos, principalmente em momentos onde se há necessidade de solução de problemas devido as crescentes exigências do mercado.

Constatou-se que os empreendedores demonstram interesse de aprender o tempo todo, para estes indivíduos o aprendizado faz parte do crescimento da empresa, em que novas idéias influenciam nas concepções do trabalho, concepção essa que é ilustrada pela prevalência das competências conceituais.

Analisando a competência de Oportunidade, que de acordo com a classificação geral das competências foi a competências que apresentou a menor média, mostra que o aumento da razão de abertura de novos empreendimentos por oportunidade apresentado pela GEM 2008, em que se relata que pela primeira vez o Brasil se destaca em razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade, ainda não é de fato tão conclusiva.

Pois o empreendedorismo por oportunidade é aquele em que o empresário inicia uma atividade para melhorar sua condição de vida. Esse tipo de comportamento não foi tão

apresentado pelos entrevistados, onde eles empreendem por prazer, por motivação de ver seu produto gerando crédito no mercado, eles gostam do que fazem, se dedicam, por isso a relevância da Competência de Comprometimento.

Evidenciam-se também nos resultados da pesquisa que os empreendedores percebem a importância do relacionamento com os demais colaboradores, respeitando o fato que cada um tem de sua história de vida e seus desejos profissionais. Sempre em busca de compartilhar com os outros membros da organização o conhecimento em conjunto permitindo o crescimento da empresa como um todo, na geração de resultados.

A competência de equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e a vida pessoal dos entrevistados é a que os inspiram buscar escapes da exaustão física e psicológica que ameaçam o seu rendimento, nas suas atividades, repercutindo a tentativa de encontrar fórmulas de saídas criativas e lúdicas para garantir um contínuo estado de revigoração pessoal e profissional.

Deste modo, as competências empreendedoras devem ser construídas em volta dos indivíduos cujos esforços estão orientados no sentido de reconhecer as oportunidades e as potencialidades de compartilhar e combinar as suas habilidades e capacidades. As competências empreendedoras não diminuem com a utilização, ao contrário de outros ativos, elas crescem quando aplicadas e partilhadas.

Chega-se à conclusão que o empreendedorismo necessariamente deve estar presente em qualquer área de formação ou atuação de um profissional. O desenvolvimento das competências empreendedoras do indivíduo é fundamental, independente do tipo de atividade que o indivíduo exerce. A articulação de forças produtivas, econômicas, sociais e políticas, a figura do empreendedor é necessária para o desenvolvimento e sucesso do negócio.

Diante da perspectiva dessas forças ao sistema de desenvolvimento econômico local deve-se considerar a variável cultural, pois ela pode chegar a representar um nó estruturante em todo o processo. Devido a potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou ainda, em seu ambiente com: a interação das pessoas, por meio de sua cultura, com o território e suas relações externas.

Com isso, é da mais alta importância que o país se dedique a formar empreendedores e a fomentação do espírito de iniciativa, pois deles dependem os investimentos e os empregos de imenso contingente de trabalhadores. Cabendo ao governo, zelar pelo ambiente institucional adequado ao desenvolvimento da força empreendedora da sua população pela formação de novos empreendedores.

Concluimos que a capacidade de empreender faz a diferença nos processos de desenvolvimento socioeconômico das nações. Por isso, torna-se cada vez mais importante conhecer, com segurança, as diferentes competências empreendedoras e quais os fatores e motivos que levam o indivíduo a empreender e como empreender.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEUREN, Ilsen Maria (organizadora). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade – Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas S.A. 2003.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?* ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. – 4ª. ed. – São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. – São Paulo: Saraiva, 2004.
- COULTER, May; ROBBINS, Stephen. *Administração*. 5ª. – Rio de Janeiro: Ed. Prentice-Hall do Brasil LTDA.
- COSTA, Francisco José da; SILVA, Jocélio Nunes da. *A formação em marketing dos gestores de micro e pequenas empresas: um estudo a partir dos programas de capacitação*. EGEPE – Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Curitiba, 2005, p. 896-905.
- DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos; NETO, Silvestre Prado De Souza. *Top empresarial 2007: um estudo das competências empreendedoras dos ganhadores do prêmio*. Rio de Janeiro, 2007.
- DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. – 6. ed. São Paulo: Ed. de Cultura, c 1999. 280p.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DUTRA, Joel Souza et al. *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. – São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- FERNANDES, Fábio. *Empreendedorismo e estratégia*. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. – 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. (organizadores). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. - - São Paulo: Atlas, 2001.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. *Relatório global de empreendedorismo no Brasil*. Instituto brasileiro de qualidade e produtividade no Paraná. Curitiba, 2008.

GIL, Antonio Carlos - *Como elaborar projetos de pesquisa*. – 4. ed. – São Paulo: Atlas 2002.

GUIMARÃES, Tomás Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas (organizadores). *Empreendedorismo além do plano de negócios*. - - São Paulo: Atlas, 2005.

HITT, Michael A. et al. *Administração estratégica: competitividade e globalização*; [tradução All Tasks].—2. ed.—São Paulo:Thomson Learning, 2008.

HONMA, Edson Tadayoshi. *Competências Empreendedoras: Estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas). Curitiba, UFPR, 2007, 180 P.

MARCOVITCH, Jacques. *Lições do pioneirismo no Brasil: 2007 / Passos et al*. Curitiba: IBQP, 2008.

PAIVA Jr., F.; MELLO, S. C. L. *Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de êxito Socialmente Reconhecido*. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. ANAIS DO 27º ENANPAD. SÃO PAULO: 2003.

PICARELLI, Vicente. *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. Volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina et al. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. – 8. ed. – Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

SCHLINDWEIN, Claiton. *Empreendedores, o desafio do negócio próprio. Uma análise da criação de micro e pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação, Florianópolis. UFSC, 2004, 146 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A FORMULÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA DE CAMPO, ADAPTADO DE PAIVA E MELO(2003)

ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS MAIS RELEVANTES
DOS LOJISTAS DO MODA CENTER SANTA CRUZ

Indicadores Relevantes	Sempre	Quase Sempre	Às vezes	Nunca
<i>1- COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES</i>				
Identifica as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias				
Avalia os espaços de mercado não atendidos				
Pesquisa oportunidades por meio dos esforços do marketing				
Identifica forças com parceiros				
<i>2- COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO</i>				
Constrói e mantém rede de relacionamentos				
Utiliza-se desses relacionamentos				
Negocia com os parceiros de negócios				
Recorrer às relações pessoais				
<i>3- COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS</i>				
Pensa com intuição				
Analisa as situações por ângulos diferentes				
Gosta de Inovar				
Avalia os riscos				
Assumi os riscos				
Possui autonomia				
Tem vocação para ser empreendedor				
Tem sensibilidade e vontade de aprender				
<i>4- COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS</i>				
Planeja ações futuras				
Tenta ser eficiente na distribuição dos recursos				
Utiliza os recursos e capacidades que gerem resultados				
É ágil na tomada de decisões				
Tem liderança sobre sua equipe				
Gerencia conflitos entre os empregados				
Motiva a sua equipe				
Promove o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão				
Controla				
Delega tarefas				
Comunica-se, tanto internamente como				

externamente				
Expõe-se com habilidade junto à mídia				
Tenta vender de forma eficaz				
Atribui valor ao seu produto ou negócio				
5- COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS				
Possui uma visão abrangente de novos cenários				
Estabelece e avalia os objetivos				
Tem intensidade para ação				
Monitora os resultados da implementação estratégica				
Define e avalia o seu posicionamento junto ao público				
Estabelece onde quer chegar				
Possui desejo de competição				
Executa as metas estabelecidas				
Utiliza-se de alguma tática				
6- COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO				
Mantêm o compromisso com o seu negócio mesmo em situação de crise				
Compromete-se com o objetivo de longo prazo				
Dedica-se ao trabalho				
Compromete-se com os objetivos pessoais				
Recomeça após o fracasso				
7- COMPETÊNCIAS DE EQUILÍBRIO DE TRABALHO / VIDA PESSOAL				
Dá abertura ao estresse				
Tem uma compreensão prazerosa do trabalho				