

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS CRÍTICAS E O DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

Resumo: Com a globalização e decorrente aumento das complexidades competitivas e operacionais, tem-se uma maior exigência por profissionais com competências críticas para garantir a competitividade das organizações. No cenário do empreendedorismo isso não é diferente. O entendimento de quais competências são críticas a um bom desempenho empreendedor é central para o aperfeiçoamento e incentivo da atividade empreendedora. Desse modo, esse trabalho tem como objetivo mapear as principais competências que um empreendedor deve ter a fim de ter sucesso em seus empreendimentos. Para tanto foi realizado um estudo exploratório teórico dos principais autores da área de empreendedorismo e gestão de competências. Nossos resultados apontam os principais conhecimentos, habilidades e atitudes do empreendedor para garantir o sucesso de seu empreendimento. Ainda, pode-se observar que não há um conjunto único de competências críticas, já que esses podem se alterar em razão de questões setoriais e da fase do processo de empreender.

Palavras-chave: processo de empreender. Empreendedorismo. perfil empreendedor. ciclo de vida.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



*Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo***Introdução**

Com a globalização, e decorrente aumento das complexidades competitivas e operacionais, tem-se uma maior exigência por diferentes formas de gerenciar as atividades nas empresas. Consequentemente, há maior demanda por novas competências críticas dos profissionais para que esses possam realizar suas funções da melhor maneira possível e garantir a competitividade das organizações.

No cenário do empreendedorismo isso não é diferente. O entendimento de quais competências são críticas a um bom desempenho empreendedor é central para o aperfeiçoamento e incentivo da atividade empreendedora.

Essa inter-relação entre competências e o resultado do negócio, pode fazer com que os empreendedores conduzam melhor seus negócios e obtenham sucesso, principalmente no momento em que o empreendedorismo ganha ênfase no Brasil e no mundo e aumenta o número de novos empreendedores a cada ano.

De acordo com um estudo do SEBRAE (2011), são criados mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais anualmente, sendo mais de 99% micro e pequenas empresas e empreendedores individuais. Ainda, as micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada e por, pelo menos, dois terços do total das ocupações do setor privado da economia.

Verifica-se a partir dos anos 90, o crescimento da criação de pequenas empresas e a expansão do número de atividades autônomas na economia do Brasil, parecendo indicar aumento do número de pessoas dispostas a se aventarem na atividade empreendedora (GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2006).

Contudo, muitas empresas deixam de existir pouco tempo depois de serem criadas. O resultado do estudo do SEBRAE (2013) é que a taxa de mortalidade de empresas de dois anos criadas em 2006 e 2007 foram de 24,9% e 24,4%, respectivamente. Ainda segundo SEBRAE (2013), a taxa de mortalidade vem caindo nos últimos anos e isso pode estar relacionado com avanços no âmbito de negócios (desburocratização, legislação de apoio, etc.), bem como com avanços nas características dos próprios empreendedores (aumento da escolaridade e capacitação, etc.).

Nesse contexto, esse trabalho tem como objetivo mapear as competências críticas que um empreendedor deve ter a fim de sucesso em sua carreira em cada fase do negócio.

Para tanto foi realizado um estudo exploratório teórico dos principais autores da área de empreendedorismo e gestão de competências. Essa abordagem metodológica foi escolhida por proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2002). Assim, o trabalho foi realizado por meio de um levantamento bibliográfico sobre aspectos relevantes no Brasil e no mundo sobre o empreendedorismo, conceitos e abordagens sobre competências e perfil do empreendedor.

Por meio desse levantamento foi possível fazer o mapeamento das principais características, conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao sucesso do empreendedor, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema em questão.

Os autores da área de empreendedorismo têm pesquisado com frequência o perfil do empreendedor, mas poucos usam a teoria das competências para explicar o comportamento e desempenho desses empreendedores em seus negócios. Assim, o artigo é original ao levantar

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo
as competências empreendedoras críticas a partir de estudos sobre o perfil empreendedor e competências empreendedoras.

Assim, mapear as competências permite identificar aquelas críticas ao sucesso do empreendedor e assim aumentar a sobrevivência e competitividade de seus empreendimentos. E essa é uma das principais metas do governo brasileiro, assim como do mundo todo.

Com esse estudo fornecem-se subsídios para os atuais e futuros empreendedores e elaboradores de políticas melhorarem o sucesso da atividade empreendedora no Brasil. Esses subsídios dizem respeito principalmente a que competências incentivar e desenvolver nos empreendedores atuais e futuros.

Nas seções seguintes serão explorados os conceitos básicos relacionados à competência (seção 1), ao perfil empreendedor (seção 2) e competência empreendedora (seção 3). Na seção 4 são analisados os resultados e na última seção são traçadas as principais conclusões do trabalho.

Competências

O conceito de competência ganhou notoriedade por meio do autor McClelland, em 1973, que iniciou mais amplamente o debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos (FLEURY, 2002). No artigo, o McClelland (1973) discute a validade dos testes tradicionais de inteligência e aptidão muito utilizados nas escolas e empresas e conclui que uma avaliação das competências dos candidatos era mais apropriada para prever o comportamento e desempenho das pessoas. Assim, o conceito de competências surge ligado à avaliação de perfis profissionais (competência ocupacional).

Nesse sentido vários autores passaram a estudar esse novo perfil e desenvolveram o conceito de competências. Para Fleury e Fleury (2010, p. 30), competência é definida como “*um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*”. Parry (1996, p.50; tradução livre) oferece uma definição mais detalhada para competência que segundo ele são conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados às responsabilidades de trabalho de uma pessoa. Desse modo, tem-se a definição de conhecimento, habilidade e atitude, de acordo com Rabaglio (2004):

- **Conhecimento:** saber, conhecimento adquirido no decorrer da vida.
- **Habilidade:** saber fazer, capacidade física ou mental de realizar determinada tarefa.
- **Atitude:** querer fazer, comportamento diante de situações do cotidiano.

Um aspecto importante das competências é que elas podem ser desenvolvidas. De acordo com Ruas (2005) toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades que podem ser desenvolvidas. Dessa forma, o desenvolvimento das competências é essencial para o que o empreendedor possa conduzir seus negócios, para que ele atinja seus objetivos, e para que tenha uma boa atuação no ambiente em que está inserido.

Assim, em se tratando de empreendedores, suas competências influenciam o desempenho do negócio que ao mesmo tempo são influenciados por características históricas e setoriais.

Para fins desse trabalho, será utilizada a abordagem de competências como conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (DUTRA, 2009; PARRY, 1996), por se tratar de uma abordagem mais usada pelos estudiosos que tratam do tema de competências.

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Entretanto, serão utilizadas publicações na área de perfil empreendedor para levantar tais competências, além de publicações diretamente relacionadas com competência empreendedoras.

O perfil empreendedor e seus desafios

Uma maneira de se estudar as competências empreendedoras é analisar a literatura sobre perfil empreendedor. Mas, primeiro é importante entender o conceito de empreendedor.

O tema empreendedorismo tem despertado o interesse de muitos autores como Richard Cantillon, Jean Baptiste Say, Francis Walker e Joseph Schumpeter, e até autores de obras contemporâneas como McClelland, Drucker, Pinchot, Morris, Filion, Kuratko e Hisrich. Assim, importantes avanços do tema foram obtidos, com o surgimento de vários debates sobre o assunto, sendo que um dos principais aspectos discutidos é em relação ao papel do indivíduo no processo de empreender (ARMOND; NASSIF, 2009).

Tem-se, ainda, o crescimento de pesquisas acadêmicas sobre empreendedores no Brasil, e o reconhecimento dos empreendedores como os maiores propulsores do desenvolvimento econômico (PAULINO; ROSSI, 2003).

O termo “empreendedor” origina-se da palavra francesa *entrepreneur* e tem sido utilizado de maneira ampla, abrangendo, atualmente, desde uma ação individual orientada para o lucro econômico até ações coletivas visando à redução da desigualdade social (FRACASSO; ZEN, 2008).

Segundo Filion (1999), vários campos de estudo possuem diferentes visões de quem é o empreendedor. Para os economistas associam os empreendedores à inovação e eles são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento, enquanto que autores comportamentalistas atribuem a eles as características de criatividade, persistência e liderança. Para os engenheiros e especialistas de operações, os empreendedores são bons distribuidores e coordenadores de recursos. Já os especialistas em finanças veem os empreendedores como pessoas capazes de calcular e medir o risco. Para os especialistas em gestão, os empreendedores são organizadores competentes que se destacam em organizar e fazer uso de recursos. O Marketing vê os empreendedores como pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e têm o pensamento voltado ao consumidor.

O mesmo autor define o empreendedor como “*uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios*” (FILION, 1999, p.19).

Estudos e pesquisas relacionados ao empreendedorismo apresentam diferenças e disparidades a respeito das exatas definições do empreendedor. Contudo, há um ponto de consenso entre os estudiosos que distingue o empreendedor das outras pessoas: a maneira como ele percebe a mudança e lida com as oportunidades (PAULINO; ROSSI, 2003).

O sucesso de um empreendimento, isto é sua sobrevivência e lucratividade no longo prazo, está diretamente ligado às competências de seus empreendedores (Souza, 2001). Para Paulino e Rossi (2003), isso acontece especialmente nas micro e pequenas empresas, onde as características individuais do líder têm uma forte influência na empresa. Isso porque a personalidade do empreendedor configura a imagem da empresa, os valores e o comportamento social do empreendimento nas primeiras etapas do seu desenvolvimento.

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Assim, as competências empreendedoras variam em razão do tipo de empreendedor tratado. Consequentemente, as competências empreendedoras podem ser coletadas tanto na literatura de gestão de competências como da literatura de perfil empreendedor.

Alguns autores afirmam que os empreendedores não são todos iguais e criaram classificações dos mesmos com base em características pessoais. Esse é o caso de Filion (1999) com seis tipos (convertido, *hobbysta*, jogador, lenhador, missionário e sedutor) e de Dornelas (2007) com oito tipos (nato, inesperado, serial, corporativo, social, por necessidade, herdeiro e planejador).

Entretanto, ainda não está claro na literatura se existe um padrão único de fatores que leva uma pessoa a empreender. Isto é, empreendedores são natos ou podem tornar-se empreendedores a partir de fatores motivacionais externos. Pelas classificações de Filion (1999) e Dornelas (2007) se pode verificar que várias competências estão presentes em cada tipo de empreendedor. Pelas descrições dos perfis empreendedores pode-se levantar competências em cada um deles e observar que a maioria dessas descrições apresentam fatores ligados à atitude dos empreendedores, tais como dinamismo, gosto por desafios, energia, ambição, comprometimento, autorrealização, etc.

Nessas definições e classificações, é possível identificar as competências dos empreendedores que são apresentadas com grande frequência e que serão tratadas na seção seguinte.

Quanto às características gerais dos empreendedores de sucesso, Filion (2000) as descreve como: valores e cultura de empreendedorismo, experiência nos negócios, diferenciação, intuição, envolvimento, trabalhadores incansáveis, visionários, líderes, trabalham em rede, têm seu próprio sistema de relações com os empregados, controladores de comportamento das pessoas ao seu redor e aprendizagem. Disso, pode se tirar competências como: saber trabalhar em equipe, ter boa comunicação e uma boa relação interpessoal, ter experiência, inovar, ser persistente, aproveitar oportunidades olhando para o futuro, capacidade de liderar e ser capaz de formar redes.

Com relação ao perfil do empreendedor brasileiro, de acordo com uma pesquisa feita por Dornelas (2007), as características dos empreendedores de sucesso são: serem visionários, indivíduos que fazem a diferença, determinados e dinâmicos; saber tomar decisões e explorar ao máximo as oportunidades; ser dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem; ser independentes e pessoas que constroem seu próprio destino; ser líderes e formadores de equipes, bem relacionados, organizados, que planejam e possuem conhecimentos; assumirem riscos calculados; e criarem valor para a sociedade.

Nota-se que há alguns autores que tratam do perfil empreendedor apresentando suas características e não as competências necessárias ao mesmo. Mas, para fins desse trabalho, extraíram-se as competências implícitas nessas características dos empreendedores. Dessa forma, esses estudos serão utilizados para a discussão das principais competências dos empreendedores na seção 6.

Competências Empreendedoras

Tornar-se um empreendedor depende de fatores ambientais e sociais, mas também de aptidões pessoais, características intrínsecas ou adquiridas, e do senso de oportunidade para o início de um novo negócio (BAGATINI; BERTI; FROZZA, 2009).

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Vários pesquisadores e autores retratam o empreendedorismo em seus trabalhos, seja com relação ao perfil empreendedor ou com relação às competências empreendedoras, ou até mesmo com relação às habilidades, conhecimentos e atitudes estudadas em separado.

No que se refere ao conhecimento, Lezana (1996), aborda os principais conhecimentos necessários ao empreendedor são: técnicos relacionados com o negócio; experiência na área comercial; escolaridade (possuir nível de escolaridade mínimo que permita responder adequadamente às exigências do negócio); experiência em empresas; formação complementar; e vivência com situações novas.

Com relação às habilidades, Ray e Turpin (1989), fizeram uma lista parcial de habilidades para o empreendedor de sucesso a partir de uma pesquisa realizada com empreendedores da França, Canadá, Japão e Estados Unidos. Essas habilidades são: habilidade de identificar oportunidades; habilidade de avaliar oportunidades e pensar criticamente; habilidade de comunicação persuasiva; habilidade de negociação; habilidade de comunicação interpessoal; habilidade de escutar e adquirir informação; e habilidade de resolução de problemas.

Ainda, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) classificaram as habilidades necessárias aos empreendedores em três áreas:

- habilidades técnicas: tais como atenção, expressão oral, treinamento, organização, trabalho em equipe, estilo administrativo e know-how técnico;
- habilidades empreendedoras: como capacidade de assumir riscos, espírito de inovação, liderança visionária, persistência e orientação para mudanças;
- habilidades administrativas: como planejamento, tomada de decisão, produção, finanças, marketing, negociação e controle.

No mesmo sentido, Dornelas (2008), aborda as habilidades do empreendedor classificadas em três áreas:

- técnicas: como saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador e organizado, saber liderar e trabalhar em equipe, possuir know-how técnico de sua área de atuação;
- gerenciais: como as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa, como marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão e controle das ações da empresa, além de ser um bom negociador;
- características pessoais: como ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador e orientado a mudanças, ser persistente e um líder visionário. Na verdade, essa última habilidade está mais próxima do conceito de atitudes.

Além disso, Guimarães e Oliveira (2006) tratam das habilidades (capacidades) de grande importância dos empreendedores: capacidade de inovar e visualizar uma oportunidade de negócio; capacidade para lidar com as incertezas do mercado; experiência prévia no ramo de atividade; capacidade de construir rede de relacionamentos comerciais e capacidade de se adaptar a mudanças. Além disso, os autores identificaram atitudes como persistência, criatividade, e disposição para correr riscos moderados.

Com relação às competências em geral, Leão, Mello e Paiva Júnior (2006) realizaram uma pesquisa para ver a incidências de competências empreendedoras, e o resultado das competências mais incidentes é:

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

- competências de oportunidade: identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias e avaliar os espaços de mercado não atendidos;
- competência de relacionamento: construir e manter redes de relacionamento com *stakeholders* e utilizar-se dos relacionamentos;
- competências conceituais: lidar com o risco, inovar, raciocinar de forma criativa e ter sensibilidade e vontade de aprender;
- competências estratégicas: planejar estrategicamente, posicionar o negócio/produto no mercado e gerir estrategicamente;
- competências de comprometimento: comprometimento com o negócio e comprometimento pessoal;
- competências administrativas: organizar e liderar; e
- competências de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: dar vazão ao estresse.

Bagatini, Berti e Frozza (2009), fizeram uma pesquisa a fim de perceber quais as competências profissionais de empreendedores de tecnologia da informação, e os resultados foram: agir estrategicamente; transferir conhecimento de caráter tecnológico às equipes por meio de comunicação oral e escrita; tomar decisões com base no contexto socioeconômico no qual a empresa está inserida; negociar processos e serviços com equipe, clientes e fornecedores; gerenciar os processos administrativos da empresa; liderar funções operacionais; utilizar a comunicação para estreitar relações e processos; explorar oportunidades de negócios na área de tecnologia da informação.

Por fim, Beuren, Longaray e Porton (2003) realizaram um estudo exploratório com o objetivo de identificar as competências essenciais dos empreendedores que possuem empresas instaladas em uma incubadora de base tecnológica de empresas da cidade de Florianópolis no Estado de Santa Catarina. Nesse estudo foram identificadas as competências sociais, de negócios e as competências pessoais. Dentre as competências sociais, o trabalho em e a comunicação são competências importantes. No que se refere às competências de negócios, as empresas consideraram orientação e inspiração e o foco no cliente como pontos fortes. E por fim, quanto às competências pessoais, tem-se como competências fortes o aprendizado, a visão de futuro e a iniciativa.

Na seção seguinte faz-se um esforço de compilar e classificar as competências empreendedoras com base na literatura de perfil do empreendedor e competências empreendedoras. O objetivo é determinar se existe um consenso do conjunto de competências essenciais críticas dos autores da área. Deixa-se claro que tais autores não dividem as competências pela fase do ciclo de vida ou do processo de empreender.

Competências empreendedoras críticas

Os resultados aqui apresentados foram mapeados de acordo com autores que abordam o tema na área do empreendedorismo, seja com relação ao perfil empreendedor ou com relação às competências empreendedoras. Desse modo, as características citadas pelos autores foram divididas em conhecimento, habilidade ou atitude e podem ser observadas no Quadro 3.

Calculou-se uma média de 13 competências por autor, variando de 6 a 22 competências. Com isso, pode-se saber quantas vezes cada característica foi mencionada e cada característica foi classificada por tipo de competência e por tipo de aspecto (conhecimento, habilidade ou atitude).

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Quadro 3 – Competências por autor estudado em ordem do ano de publicação

Autor	Aspectos abordados	Taxonomia adotada	Competências
Ray (1988)	Habilidades	-	9
Lezana (1996)	Conhecimentos	-	6
Filion (2000)	Características	-	13
Beuren, Longaray e Porton (2003)	Competências	Competências de negócios	10
		Competências pessoais	
		Competências sociais	
Guimarães e Oliveira (2006)	Características e habilidades	-	9
Leão, Mello e Paiva Júnior (2006)	Competências	Competência de relacionamento	18
		Competências administrativas	
		Competências conceituais	
		Competências de comprometimento	
		Competências de equilíbrio e vida pessoal	
		Competências de oportunidade	
		Competências estratégicas	
Dornelas (2007)	Características	-	16
Dornelas (2008)	Habilidades	Características pessoais	22
		Habilidades gerenciais	
		Habilidades técnicas	
Bagatini, Berti e Frozza (2009)	Competências	-	8
Hisrich, Peters e Shepherd (2009)	Habilidades	Habilidades técnicas	19
		Habilidades empreendedoras	
		Habilidades administrativas	

Fonte: Elaborado pelos autores

As competências foram compiladas e classificadas (taxonomia criada a partir da literatura) resultaram em um número total de 75 competências sendo as mais citadas:

- Capacidade de identificar novas oportunidades (7 citações)
- Liderança (7 citações)
- Inovação (6 citações)
- Negociação (6 citações)
- Trabalho em equipe (6 citações)
- Adaptação a novas situações (5 citações)
- Assumir riscos (5 citações)
- Experiência no negócio ou ramo de atuação (5 citações)
- Organização (5 citações)

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

No que se refere à classificação em tipo de competências ou “áreas de desenvolvimento” internas ao negócio, percebe-se que as áreas mais expressivas são as áreas voltadas para as mudanças, liderança e com relação aos negócios, que apresentam competências com maior número de citações realizadas pelos autores estudados.

E ainda, por meio da taxonomia de competências, percebe-se que as competências são comuns dentro da própria área, como por exemplo, a área de comunicação, que possui todas as competências voltadas para redes de relacionamentos, como construir, manter ou saber usar a rede de relacionamento, saber expressar-se, comunicar-se, escrever e ser persuasivo para melhor relacionamento interpessoal.

A única área em que há competências diversas é a área classificada como pessoal, pois são competências “enraizadas” no indivíduo e que contribuem para diferentes personalidades com relação aos empreendedores.

Também se percebe que os autores, no todo, retratam uma pequena quantidade de competências semelhantes que aparecem com frequência entre eles. Contudo, a grande maioria das competências se diversifica muito em termos de número de vezes citadas. Isso retrata que o empreendedor pode possuir diversas características, mas no geral, há competências essenciais, que fazem a diferença na administração do negócio, seja qual for o ramo de atuação.

Com relação à divisão das competências em conhecimentos, habilidades e atitudes, têm-se as competências mais citadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Competências mais citadas

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência no negócio ou ramo de atuação • Conhecimentos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades de negócios • Liderar • Negociar • Inovar • Trabalhar em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistência • Vontade de Aprender • Ser visionário

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode ser observado o domínio das competências classificadas como habilidades, das dez competências mais citadas, nove são habilidades. Dos 75 tipos de competências citadas (citadas 162 vezes), 45 tipos foram classificados como habilidades (73%). Esses 45 tipos correspondem a 119 citações, já que mais de um autor mencionou essas habilidades.

Isso demonstra que os autores consideram essas competências como as mais importantes, bem como que o empreendedorismo pode ser incentivado a partir do estímulo do desenvolvimento dessas habilidades.

O conhecimento foi o que obteve menor índice de citações (11%), o que pode indicar que os autores assumem que o conhecimento é o fator menos importante para a atividade empreendedora ou a competência menos complexa. Isso porque o conhecimento é mais facilmente adquirível que habilidades e atitudes.

Esses dados também negam a ideia de que empreendedorismo é uma questão de atitude apenas. Atitudes são importantes, mas muitas vezes são difíceis de serem

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo desenvolvidas e alguns autores a citam como características inatas. Observa-se uma maior variedade de atitudes citadas, provavelmente relacionada ao fato de que atitudes são aspectos mais subjetivos e complexos de serem medidos.

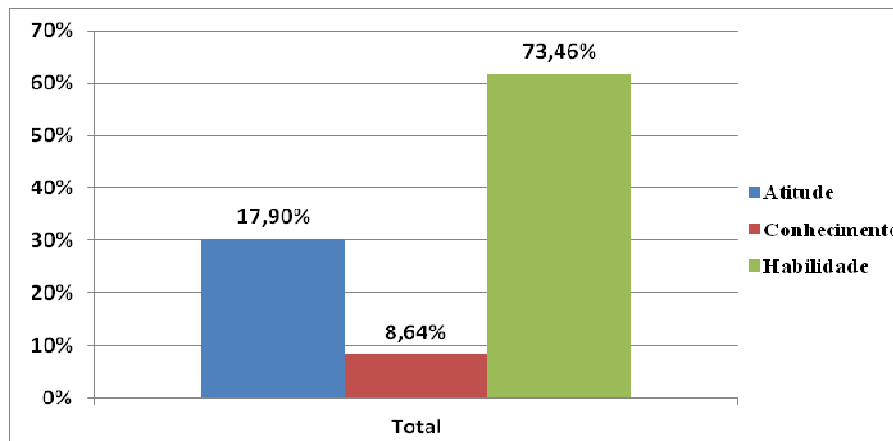


Figura 1 – Distribuição das competências empreendedoras citadas pela literatura

Fonte: Elaborada pelos autores

Ainda, as citações foram classificadas por tipo de competência (Quadro 5). Essa análise é interessante para se entender como um grupo de competências pode influenciar o sucesso ao empreender. Quando analisadas individualmente as competências gerenciais e de atributos pessoais não são as mais citadas, mas, analisadas em grupo, pode-se observar um predomínio de tais tipos de competências.

Quadro 5 – Classificação das competências citadas por tipos

Tipo	Total
Gerencial	34
Atributos Pessoais	33
Estratégia	28
Comunicação	22
Mudanças	18
Liderança	14
Mercado	9
Formação	2
Total	160

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, são bastante importantes competências gerenciais administrativas, como controlar e gerenciar conflitos, e atributos pessoais, como otimismo, intuição e flexibilidade. Isso decorre do grau de complexidade de tais atividades e atributos pessoais. Um maior número de competências é necessário para se gerenciar o dia a dia do negócio.

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Também são bastante relevantes as competências estratégicas (ex. Avaliar oportunidades de negócios), de comunicação (ex. lidar com informações) e adaptação a mudanças (ex. orientação para mudanças).

Assim, quando se trata de grupos de competências, as que mais se destacam para o sucesso do negócio são as gerenciais, pessoais, estratégicas, de comunicação e adaptação a mudanças. Dessa forma, o empreendedor pode verificar quais são as competências que ele possui, além de saber quais competências precisam ser desenvolvidas para que ele possa conduzir melhor seus negócios.

É importante ressaltar que as competências empreendedoras podem variar de acordo com a etapa do processo de empreender e esse fato será tratado na próxima seção.

A influência da fase do processo de empreender nas competências empreendedoras

Devido ao fato de os empreendedores estarem sempre expostos a novas situações e desafios, necessitam de diferentes competências que precisam ser desenvolvidas para enfrentar situações das quais emergem os riscos, as inovações e as oportunidades (MINUZZI, 2007).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) ressaltam que é preciso considerar diferentes habilidades estratégicas nos diferentes estágios de crescimento da empresa. Tais competências são essenciais para o sucesso de longo prazo da empresa. Segundo elas essas competências estão relacionadas com diferentes funções como controle financeiro e de registros, recursos humanos e marketing.

Nesse sentido, Degen e Mello (1989) ressaltam que no início do negócio, o empreendedor precisa estar disposto a desempenhar todas as atividades na sua empresa para obter sucesso, desde fazer compras, atender os clientes e fornecedores, fazer a contabilidade, como e até mesmo fazer a limpeza da empresa.

Minuzzi (2007) em seu estudo sobre as habilidades e os conhecimentos do empreendedor catarinense, trata dos conhecimentos e habilidades mais requisitados para as primeiras fases do ciclo de vida organizacional (gênese ou concepção do negócio e a primeira fase operacional), que são: experiência em outras empresas, habilidade para lidar com informações, conhecimento sobre o produto e o mercado, habilidade para identificar novas oportunidades, habilidade de planejar, conhecimento do mercado e saber lidar com situações novas.

Baron e Shane (2011) abordam o empreendedorismo em diferentes fases classificadas por eles, com base no processo empreendedor. De acordo com eles, o processo é dividido nas seguintes fases consecutivas: 1) reconhecimento de uma oportunidade; 2) decidir pela criação da empresa; 3) reunir os recursos iniciais; 4) lançar um novo empreendimento; 5) construir o sucesso e colher as recompensas. Dessas fases são extraídas competências necessárias para cada fase do processo de empreender e do ciclo de vida das empresas.

Assim, segundo os mesmos autores, no estágio de decidir seguir em frente e reunir recursos, o empreendedor deve ser capaz de reunir os recursos necessários como informações sobre o mercado e questões ambientais e jurídicas, além de recursos humanos e financeiros.

Ainda segundo Baron e Shane (2011), para se obter o crescimento do negócio, são necessários colaboradores competentes e motivados, tornando-se essenciais competências relacionadas com reter e motivar pessoas. Nesse estágio, também é necessário criar uma forte

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo
estratégia de negócios. Por fim, há o recolhimento das recompensas, no qual os fundadores decidem sobre a estratégia de saída do negócio.

Assim, para cada um desses estágios são necessárias competências específicas e, também, a importância de cada competência pode se alterar de acordo com o estágio do processo de empreender. O quadro 62, baseado em Baron e Shane (2011), resume a relação entre a fase do processo e do ciclo de vida das empresas, e as competências necessárias.

Quadro 6 – Competências empreendedoras nas diferentes fases do ciclo de vida da empresa e do processo de empreender

Fase do Ciclo de Vida	Fase do Processo de Empreender	Competências
Introdução	1. Reconhecimento de uma oportunidade	criatividade experiência no negócio ou ramo de atuação de usar as informações adequadas
	2. Reunião de recursos	de reunir as informações adequadas imparcialidade de comunicação autoavaliação de reter funcionários com competências complementares de desenho de um plano de negócios atrativo
	3. Lançar novos empreendimentos	de avaliar o mercado desenvolver um bom plano de marketing de estabelecer vantagens competitivas
Crescimento e Maturidade	4. Construção do Sucesso	relação interpessoal administrar conflitos persuasão adaptar-se a novas situações recrutar, motivar e reter empregados de qualidade
Maturidade e Declínio	5. Colheita de recompensas	negociar determinar o valor da empresa escolher melhor estratégia de saída

Fonte: elaborado a partir de Baron e Shane (2011)

Observa-se que no início do processo de empreender (fase Introdução do ciclo de vida) as maiores competências focam-se na capacidade individual do empreendedor em um trabalho mais solitário, tais como experiência, criatividade, autoavaliação, capacidade de buscar e usar informações, desenhar um plano de negócios, etc.

Conforme o processo de empreender segue, competências relacionadas ao ambiente externo a empresa e de relacionamento como análise de mercados, estratégias e recrutamento e retenção de pessoal (talentos) são críticas.

Nas fases de Crescimento e Maturidade (Construção do Sucesso) predominam competências para adaptar-se ao ambiente, gerenciar conflitos e reter talentos. Já na fase de Declínio (colheita de recompensas) predominam habilidades de negociação e determinação de valor do negócio. Isso se considerar-se que o empreendedor foi até esse ponto com seu negócio, isso porque muitos empreendedores vendem seus negócios durante a fase de

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo
introdução e crescimento. Isto é, o negócio continua, mas o empreendedor já não é mais o mesmo.

Desse modo, percebe-se que a maioria das competências (principalmente sua importância) não é uniforme durante a vida do negócio ou do processo de empreender. O desenvolvimento de competências necessárias em cada fase do ciclo de vida da atividade empreendedora é fundamental para melhor condução do negócio.

Se os autores considerassem as competências por fase do processo de empreender, esse número poderia ser bastante diferente e traria informações mais relevantes para futuros empreendedores.

Conclusão

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa bibliográfica realizada com o objetivo de mapear as principais competências que um empreendedor deve ter a fim de ter sucesso em seus empreendimentos.

Por meio da pesquisa, notou-se que com a crescente ênfase dada ao empreendedor nos últimos anos, devido à sua importância na atividade econômica, houve um aumento da preocupação em traçar o perfil dos empreendedores. Entretanto, muitos desses trabalhos não tratam esse perfil como competências, e sim como as principais características necessárias ao empreendedor para melhor conduzir seus empreendimentos.

Abordou-se nesse trabalho que a competência pode ser desenvolvida por meio do processo de aprendizagem, dessa forma, os empreendedores que não possuem as principais competências, podem desenvolvê-las para melhor administrar seus negócios.

Ao se classificar as competências mencionadas pelos autores pode-se ser observado o domínio das competências classificadas como habilidades, demonstrando que o empreendedorismo pode ser incentivado a partir do estímulo do desenvolvimento dessas habilidades. Além disso, o empreendedor deve observar que competências são necessárias para cada etapa do processo de empreender e do ciclo de vida da empresa. Esses dados são particularmente importantes para as instituições que trabalham com formação e educação empreendedora.

Ainda, pode-se observar que não há um conjunto único de competências críticas, já que esses podem se alterar em razão de questões setoriais e da fase do processo de empreender.

Assim, com os resultados desse trabalho, os atuais e futuros empreendedores podem se autoavaliarem e perceberem quais são as competências que precisam ser desenvolvidas para que possam conduzir melhor seus negócios.

Trabalhos futuros podem abordar a importância de cada competência em geral e com relação ao processo de empreender, além de conduzirem pesquisas quantitativas (*surveys*) com empreendedores de sucesso brasileiros para validar as competências citadas nesse trabalho.

Referências Bibliográficas

BAGATINI, D.; BERTI, A.; FROZZA, R. Competências profissionais de empreendedores da Tecnologia da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Salvador: ABEPRO, 2009.

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_098_661_12861.pdf>. Acesso em: 07 out. 2012.

BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.; PORTON, R. A. B. Competências essenciais dos empreendedores de empresas de base tecnológica: o caso do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas – CELTA. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais Eletrônicos...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2003_TR0113_0833.pdf>. Acesso em: 07 out. 2012.

COMINI, G. M.; KONUMA, C. M.; SANTOS, A.L. DOS. Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 69, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eaonline/grupodepesquisa/publica%20A7%B5es/serra/2pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2012.

DIAS, S. et al. Competências requeridas no mercado globalizado. AMORIM, W. A. C. DE; DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L. (Org.). **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EVARISTO, A. G. et al. A importância das competências individuais para o mundo globalizado: os casos Citibank, Copesul e WEG. In: AMORIM, W. A. C. DE; DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L. (Org.). **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol40-num3-2000/empreendedorismo-gerenciamento-processos-distintos-porem-complementares>>. Acesso em: 07 out. 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____. **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GODOY, A. S. et al. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 265-278, jul./ago./set. 2009. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1368>. Acesso em: 09 mai. 2012.

GRAPEGGIA, M. **Habilidades empreendedoras à luz do ciclo de vida organizacional**. 2008. 143f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em

Tema 13: Temas livres e emergentes sobre pequenas empresas e empreendedorismo

Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <repositorio.ufsc.br/handle/123456789/11814>. Acesso em: 25 set. 2012.

GUIMARÃES, L. O.; OLIVEIRA, D. C. DE. Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/Sebrae em questão. **Revista de Economia & Gestão da PUC Minas**, v. 6, n. 13, 2006. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economia-egestao/article/view/28/25>. Acesso em: 12 mai. 2012.

HISRICH, R. D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

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

LEZANA, A. G. R. A Personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: XVI – Encontro Nacional de Engenheiros de Produção. Piracicaba, 1996.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, v. 28, n.1, p. 1-14, 1973. Disponível em: <http://ovidsp.tx.ovid.com/sp-3.5.1a/ovidweb.cgi&S=DKGKFPBAGCDDLENLNCALIBJCKMHAAA00&Complete+Reference=S.sh.15.16.19.22.27.28.32.35|1|1>. Acesso em: 17 mai. 2012.

MINUZZI, J. **Habilidades e conhecimentos do empreendedor catarinense, que influenciam no sucesso dos negócios nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional**. 130f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/13698>. Acesso em: 07 out. 2012.

MIRABILE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training and Development**, v. 51, n.8, p. 73-77, 1997.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, p. 48-56, July, 1996.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. São Paulo: Qualitymark Editora, 2004.

RAY, D. M.; TURPIN, D. V. Factors influencing Japanese entrepreneurs in high-technology ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 2, p. 91-102, 1990.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Outubro/2011. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\$File/NT00046582.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2012.