

Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes: Estudo de Caso dos Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007

Tânia Regina Frota Vasconcellos DIAS (UFRRJ)

Silvestre Prado de SOUZA NETO (UFRRJ)

Ana Alice Vilas BOAS (UFLA)

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi identificar as características comportamentais empreendedoras segundo McClelland e Winter, relacionadas às competências empreendedoras relevantes dos ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com base conceitual nos estudos dos autores Man e Lau. Todas as sete áreas de competências empreendedoras foram contempladas na comparação com as características comportamentais empreendedoras de McClelland e Winter. No entanto, o estudo se concentrou nas Competências Conceituais, Estratégicas e de Suporte, por terem tido maior relevância em resultados anteriores. Destas, a Competência Conceitual mereceu maior destaque por ser a mais importante para os empreendedores. As conclusões indicam que as características comportamentais empreendedoras: Independência e autoconfiança, ligadas ao Poder; Persistência e Assumir riscos moderados, ligadas a Realização são as mais relevantes para esses empreendedores para torná-los bem sucedidos.

Introdução

Nos últimos anos, observa-se crescente e significativo interesse pelo empreendedorismo. O ambiente dinâmico de nossos dias demanda competências para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, a evolução e até mesmo a sobrevivência das organizações.

No Brasil, a abertura da economia, visando sua inserção competitiva na modernidade foi acompanhada, a partir da segunda metade dos anos 1980, de importante crescimento das taxas de fundação de novos negócios (BARTOLO; SOUZA NETO; DELAMARO apud SOUZA e GUIMARÃES, 2006). Durante a década de 1990 o movimento de empreendedorismo começou a tomar forma, quando entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*) foram criados (DORNELAS, 2001).

Os empreendedores despontam como os principais criadores de postos de trabalho. Esse fato é comprovado pelos resultados recentes de pesquisa encomendada pelo SEBRAE ao Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), onde micro e pequenas empresas representam 97,5% contra 2,5% de médias e grandes empresas, sendo responsáveis por quase 60% dos empregos formais do País (SEBRAE, 2008).

“Além do mais o empreendedorismo atua como uma força positiva no crescimento econômico ao servir como ligação entre a inovação e o mercado” (HISRICH; PETERS, 2004:43). Um esforço especial é exigido para que a empresa em atividade se torne empreendedora e inovadora. O ganho de competitividade é fundamental para a maior inserção das empresas brasileiras em mercados cada vez mais globalizados. Foi com esta finalidade que o Governo do Estado do Rio de Janeiro, através do Programa Qualidade Rio (PQR), e em parceria com o Grupo Gerdau, o SEBRAE/RJ e a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), desenvolveram o Prêmio TOP Empresarial, que tem como objetivo “reconhecer quem está à frente em sua área de atuação e disseminar suas práticas para quem pretende fortalecer seu negócio” (SEBRAE, 2007:8). Para o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, competência é a mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessárias ao desempenho de atividades ou funções,

segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho (REDE DE COOPERAÇÃO BRASIL +, 2008:35).

Ao longo dos anos, o estudo do empreendedorismo tem sido enriquecido por diferentes estudos. “Empreendedorismo e empreendedor são termos que podem conter vários significados os quais incluem correlações entre valores individuais, ações realizadas e resultados produzidos e aspectos psicológicos, econômicos, sociológicos e gerenciais” (TOMEI; RUSSO; ANTONACCIO, 2008:9).

Os enfoques de maior destaque nos estudos sobre empreendedorismo hoje, são: o econômico representado por Schumpeter (1934) que associou o empreendedorismo à geração de inovação na busca e exploração de oportunidades de negócio, e o comportamental, representado por McClelland (1972), que relaciona o conceito de empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle.

Diante destas tendências os pesquisadores deste estudo buscaram uma comparação entre características comportamentais e competências empreendedoras por entender que o comportamento do empreendedor influencia o desenvolvimento da empresa.

Partindo dos resultados de uma pesquisa anterior, Dias e Souza Neto (2008), com base em estudos sobre competências empreendedoras dos autores Man e Lau (2000), esta pesquisa teve como objetivo identificar que características comportamentais empreendedoras (McClelland e Winter, 1971; McClelland, 1972), estão relacionadas às competências empreendedoras relevantes dos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007. Desta forma, dois objetivos específicos foram necessários: Estabelecer um paralelo ao comparar as características comportamentais empreendedoras de (McClelland e Winter, 1971; McClelland, 1972) com as competências empreendedoras de Man e Lau (2000); e Identificar que características comportamentais estão relacionadas às competências empreendedoras relevantes aos empreendedores, ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007.

2 Referencial Teórico

2.1 Perfil e Características do Empreendedor

Em estudos sobre empreendedorismo existe um consenso sobre um conjunto de atitudes presentes no sujeito empreendedor. São variáveis, de nível individual (técnicas, motivações e características dos empreendedores); de nível interpessoal ou grupal (idéias, informações de outras pessoas, clientes, potenciais funcionários, eficácia nas interações com capitalistas de risco) e, de nível social (políticas governamentais, condições econômicas, tecnologia) que permeia todas as fases do processo empreendedor (BARON; SHANE, 2007).

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador. Vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Possuem alguns atributos pessoais que, somados as características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. São indivíduos que fazem a diferença (DORNELAS, 2003).

Segundo Hisrich e Peters (1998) citado em Schermerhorn (2007), as características e traços típicos da personalidade dos empreendedores incluem: a) Locus interno de controle – empreendedores acreditam estar no controle do próprio destino; são auto-dirigidos e gostam de autonomia; b) Alto nível de energia – empreendedores são persistentes, trabalhadores e estão dispostos a se empenhar ao máximo para alcançar o sucesso; c) Elevada necessidade de realização – empreendedores são motivados a buscar metas desafiadoras: eles conseguem obter um desempenho cada vez melhor; d) Tolerância para com a ambigüidade – empreendedores gostam de correr riscos; eles suportam situações com elevado grau de incerteza; e) Auto-estima – empreendedores sentem-se competentes, acreditam em si mesmos, e estão prontos a tomar decisões; f) Orientados pela paixão e pela ação – empreendedores se

antecipam aos problemas; eles querem que as coisas sejam feitas, e não perdem tempo precioso; g) Autoconfiança e um anseio por independência – empreendedores buscam independência; eles são autoconfiantes; querem ser seus próprios patrões e não trabalhar para os outros; h) Flexibilidade – empreendedores estão prontos a admitir seus erros e problemas, e a mudar o curso da ação quando os planos não estão dando certo.

Para Robbins e Coulter (1998) três fatores estão sempre no topo da maior parte das listas que traçam o perfil da personalidade empreendedora: os empreendedores possuem uma alta necessidade de realização, acreditam realmente que podem controlar o seu próprio destino e correm apenas riscos moderados. Estes autores ainda concluem:

As pessoas com esta formação de personalidade possivelmente não serão empregados produtivos e felizes na típica empresa de grande porte ou órgão do governo. As regras, regulamentos e burocracias que estas empresas impõem a seus membros frustram os empreendedores; e, os desafios e condições inerentes ao início do próprio negócio combinam bem com a personalidade empreendedora. Iniciar um novo negócio que eles podem controlar tem um apelo muito grande para a sua disposição em assumir riscos e determinar seus próprios destinos (ROBBINS; COULTER, 1998:299).

2.2 Características Comportamentais Empreendedoras

Em estudos de base comportamental, David McClelland foi o que teve maior projeção para a área de empreendedorismo. O autor classifica o empreendedor, entre outros adjetivos como: confiante, perseverante, diligente, habilidoso, criativo, visionário, versátil, inteligente e perceptivo (MCCLELLAND, 1972).

Os resultados de suas pesquisas revelaram que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades:

- Necessidade de realização pessoal (*n-Achievement*), pessoas são motivadas pela realização e pela procura. O indivíduo tem de testar seus limites e realizar um bom trabalho. Tem grande necessidade de *feedback*, bem como de se sentir realizado;
- Necessidade de autoridade e poder (*n-Power*), que se caracteriza principalmente pela forte preocupação em exercer o poder sobre os outros, ao apresentar grande necessidade de ser influente efetivo e de causar impacto;
- Necessidade de afiliação (*n-Affiliation*), relacionada em estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. A afiliação produz motivação e necessidade de os outros gostarem da pessoa, tornando-a popular.

Para o autor, entre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização (*n-Achievement*) é o mais forte dentre as três características. Esta necessidade é a primeira das necessidades identificadas dentre os empreendedores bem sucedidos, o que os impulsionam a criarem um empreendimento. Pessoas com alta necessidade de realização procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas (MCCLELLAND, 1961).

Outros estudos realizados por McClelland e Winter (1971) e McClelland (1972) foram a base para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), visando a capacitação de empreendedores, lançado oficialmente em 1988. O projeto identificou dez principais características comportamentais do empreendedor (CCE). Estas são características que o empreendedor bem sucedido deve ter ou ter que desenvolvê-las, ou apenas aprimorá-las. As mesmas são utilizadas pelo SEBRAE para o Empretec,¹ como um instrumento de auto-avaliação. Essas características estão divididas em três conjuntos de comportamentos

¹Seminário intensivo destinado a aumentar o potencial do empreendedor para melhor gerir o seu empreendimento ou para iniciar um negócio bem sucedido.

distintos: Realização; Planejamento e Poder. Segue abaixo a descrição com a definição de cada uma das dez características comportamentais empreendedoras.

Quadro 1. Características Comportamentais Empreendedoras e Comportamentos

CATEGORIA: REALIZAÇÃO
CCE: Busca de oportunidades e iniciativa
<ul style="list-style-type: none"> Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias; Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
CCE: Correr riscos calculados
<ul style="list-style-type: none"> Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
CCE: Persistência
<ul style="list-style-type: none"> Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
CCE: Exigência de qualidade e eficiência
<ul style="list-style-type: none"> Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
CCE: Comprometimento
<ul style="list-style-type: none"> Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
CATEGORIA: PLANEJAMENTO
CCE: Busca de informações
<ul style="list-style-type: none"> Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
CCE: Estabelecimento de metas
<ul style="list-style-type: none"> Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos
<ul style="list-style-type: none"> Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
CATEGORIA: PODER
CCE: Persuasão e redes de contato
<ul style="list-style-type: none"> Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.
CCE: Independência e autoconfiança
<ul style="list-style-type: none"> Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado de McClelland (1972)

2.3 Áreas de Competências e Focos Comportamentais

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Segundo Dutra (2004), alguns autores, em sua maioria, de origem norte-americana, (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer Jr e Spencer, 1993), competência significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de *performance*. Durante os anos 80 e 90 muitos autores contestaram essa definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e

procuraram associar o conceito às suas realizações e àquilo que elas provêm, produzem e/ou entregam. O fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. Essa linha é defendida por autores, em sua maioria européia. Dentre estes, Le Boterf (2003:48), para ele “a competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização”. Ainda segundo o autor, não há competência senão posta em ato, o saber agir não consiste somente em saber tratar um incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-la.

Para Fleury e Fleury (2006:28) “o conceito de competência só revela seu poder heurístico, quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades”.

Atualmente, os autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas. Outros autores abordam a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (Schein, 1990; Derr, 1988), desta forma, o amadurecimento da pessoa - a capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, permite a adição de valor ao trabalho de seus subordinados (DUTRA, 2004).

Em estudos observados por Man e Lau (2000), os mesmos categorizaram seis áreas de competências, representando seis áreas distintas de comportamentos empreendedores, que estão descritas no quadro 2 a seguir. Para o autor, a competência é 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. Segue abaixo as seis áreas de competências segundo os autores.

Quadro 2. Áreas de Competências e Focos Comportamentais

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	FOCO COMPORTAMENTAL
Competências de Oportunidades	Competências relacionadas a reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas as interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas a organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas a escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000:237, tradução nossa)

Segundo Man e Lau (2000), outras competências apóiam e depende da personalidade do empreendedor, **Competências de Suporte**. Por ser ao mesmo tempo dono, gerente e profissional deve ser bom gerenciador do seu tempo. Considerando que o empreendedor envolve-se muito em seus negócios, eles também precisam balancear trabalho, família, tempo livre e sua saúde. É a habilidade de gerenciar a preocupação e o estresse. Em estudo recente sobre competências empreendedoras, Benicio de Melo *et al* (2006) mencionaram uma nova competência relacionada a Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal. Seus resultados apontam para duas categorias: Dar vazão ao estresse e, Ter uma compreensão lúdico-prazerosa do trabalho. Segundo os autores, o equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e, as demandas do cotidiano do dirigente inspiram em buscar escapes da exaustão física e psicológica na

tentativa de encontrar fórmulas de saídas criativas e lúdicas para garantir um contínuo estado de revigoração pessoal e profissional.

2.4 Prêmio TOP Empresarial

Com o apoio do Governo do Estado do Rio de Janeiro, através do Programa Qualidade Rio (PQR), e em parceria com a Gerdau, o SEBRAE/RJ e a FIRJAN, o Prêmio Top Empresarial busca promover o reconhecimento às iniciativas, ações e atividades das micro e pequenas empresas, sediadas no Estado do Rio de Janeiro, quanto à aplicação de tecnologias e métodos de gestão que tenham resultados em ganhos de produtividade e rentabilidade, com conseqüente melhoria da qualidade de vida das comunidades onde elas atuam (SEBRAE, 2006). O Prêmio surgiu com o objetivo de reconhecer quem está à frente em sua área de atuação e disseminar suas práticas para quem pretende fortalecer seu negócio (SEBRAE, 2007). Este Prêmio tem reconhecimento a nível nacional, incentivando a criação de premiações regionais nas 27 unidades da Federação, tendo hoje, no Estado do Rio de Janeiro, o Prêmio TOP Empresarial. “Ao avaliar as empresas candidatas, os avaliadores levam em conta o que é importante para o sucesso empresarial. São analisados fatores como a capacidade empreendedora do empresário e a gestão pela qualidade realizada pela empresa” (SEBRAE, 2007:8). São utilizados os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e pelo Prêmio Qualidade Rio (PQR): Liderança; Estratégia e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos (SEBRAE, 2006).

Esse prêmio é destinado às empresas que se enquadrem em determinadas características. Algumas destas são padronizadas nacionalmente, mas podem ser acrescidas de outras características definidas pela coordenação estadual dos prêmios. De forma idêntica, algumas categorias de reconhecimento (categorias setoriais), Agronegócio, Comércio, Educação, Indústria, Saúde, Serviços e Turismo, são padronizados nacionalmente e outras, opcionais, podendo também se candidatar aos prêmios especiais, Empresa Cidadã e/ou Conservação e Uso de Energia e/ou Uso Racional da Água (SEBRAE, 2007).

3. Metodologia

Esta pesquisa é um estudo de natureza qualitativa com aporte quantitativo. Segundo Richardson (1999:79),

A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. [...] Uma modalidade de transformar dados qualitativos em elementos quantificáveis, bastante empregada por pesquisadores, consiste em utilizar como parâmetros o emprego de critérios, categorias, escalas de atitude ou, ainda, identificar com que intensidade, ou grau, um conceito, uma atitude, uma opinião se manifesta.

O presente estudo caracterizou-se, segundo Vergara (2009), quanto aos fins por ser uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis, envolvendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática (GIL, 2002).

Quanto aos meios, bibliográfica, documental e de estudo de caso. “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2009:43). Foram revisados autores da literatura sobre empreendedorismo, características comportamentais empreendedoras, perfil do empreendedor, competências

empreendedoras. Por fazer uso de publicações escritas e de documentos, relacionados aos empreendedores e ao Prêmio TOP Empresarial, cedidas pelo SEBRAE, a mesma caracteriza-se por uma investigação documental que segundo Vergara (2009:43), “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, [...] e outros”. Para esta pesquisa os autores escolheram um estudo de caso, que “representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados” (YIN, 2005:36).

A amostra se constituiu de seis, dentre oito empreendedores, de empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial, promovido pelo SEBRAE/RJ, no ano de 2007, nas áreas de Agronegócio, a empresa, Sítio Cachoeirinha; Educação, ABC da Criança; Indústria, Maemfe; Saúde, Frilab; Turismo, CR Turismo; e das premiações especiais: Empresa Cidadã, a Frilab; Conservação e Uso de Energia/uso Racional da Água, a empresa, Pousada do Telhado Verde de Búzios. Desses empreendedores, cinco possuem curso superior completo e, um, superior incompleto. Quatro possuem pós-graduação. A idade varia entre 41 e 62 anos.

Como método de procedimento para essa pesquisa utilizou-se o método comparativo que segundo Lakatos (1981) citado por Andrade (2009:123), “realiza comparações com a finalidade de verificar semelhanças e explicar divergências. [...] tanto para comparações de grupos no presente, no passado, [...], ou de diferentes estágios de desenvolvimento”. Desta forma, buscou-se relacionar as características comportamentais empreendedoras, aos resultados de uma pesquisa anterior sobre competências empreendedoras relevantes.

4. Resultados e análise dos dados

4.1 Resultados de pesquisa anterior

Em estudos realizados anteriormente, sobre as competências empreendedoras dos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007, os autores identificaram e analisaram áreas de competências empreendedoras, segundo os estudos dos autores Man e Lau (2000) destacando-se as mais relevantes para esses empreendedores. Os resultados demonstraram que das sete áreas de competências empreendedoras que emergiram na pesquisa: Competência conceitual, Competência estratégica, Competência de suporte, Competência administrativa, Competência de relacionamento, Competência de comprometimento e Competência de oportunidade, as três primeiras se destacaram pela relevância e importância. Esses resultados estão apresentados nas Tabelas 1, áreas de competências, *clusters*² dos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007 e na Tabela 2, áreas de competências empreendedoras relevantes.

Observa-se pela análise da Tabela 1, que a Competência conceitual identifica oito comportamentos específicos: Independência/autoconfiança, Persistência, Orgulho/auto-estima, Ver por um ângulo diferente/Criatividade, Assumir riscos moderados, Inovador, Intuitivo, Ter vocação, destes três se destacam: **Independência e autoconfiança; Persistência e Orgulho e auto-estima**, sendo que o primeiro se mostrou mais importante.

Na Competência estratégica, dois comportamentos se destacam **Exigência de qualidade e eficiência e Responsabilidade sócio-ambiental**, sendo o primeiro mais importante na percepção dos empreendedores.

Na Competência de suporte, três comportamentos se destacam: **Educação e Capacitação; Aprendizado/Experiência e Ética**, com destaque para o primeiro com maior grau de importância.

² Para esta pesquisa *Clusters* é o grupamento pela categorização das respostas apresentadas pelos diversos empreendedores

Durante a análise observou-se que outros comportamentos complementam o entendimento dos resultados acima, colaborando com o sucesso dos empreendedores e que são cruciais para o desenvolvimento dos negócios.

Tabela 1. Áreas de competências, Clusters dos Empreendedores das Empresas Ganadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007.

Área de Competências/ Foco Comportamental	Clusters	Frequências
Competências conceituais (inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor)	• Independente/ autoconfiança	15
	• Persistente	14
	• Orgulho/auto-estima	13
	• Ver por um ângulo diferente/ Criatividade	12
	• Assumir riscos moderados	11
	• Inovador	10
	• Intuitivo	06
	• Ter vocação	04
Competências estratégicas (escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas)	• Exigência de qualidade e eficiência	17
	• Responsabilidade sócio-ambiental	14
	• Posicionar a empresa no mercado	10
	• Visão de futuro	08
	• Aumentar a base de clientes	07
	• Planejamento estratégico	02
Competências de suporte (outras competências apóiam e depende da personalidade do empreendedor)	• Educação e Capacitação	20
	• Aprendizado/Experiência	14
	• Ética	09
	• Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	05
	• Disciplina	04
	• Perfeccionismo	03
	• Espiritual	02
	Competências de comprometimento (demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio)	• Manter esforços durante as crises
• Comprometimento com a empresa		09
• Comprometimento com os clientes		09
• Devoção ao trabalho		07
• Comprometimento com os colaboradores		05
• Comprometimento com a comunidade		04
Competências administrativas (organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos)	• Organizar	14
	• Treinar	08
	• Controlar	07
	• Liderar	06
	• Planejar	04
	• Motivar	02
Competências de relacionamento (interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos)	• Construir rede de relacionamento	15
	• Divulgar a imagem da empresa	07
	• Habilidade de relacionar-se	06
	• Fazer alianças	03
Competências de oportunidades (reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas)	• Buscar oportunidade	12
	• Avaliar oportunidade	10
	• Identificar oportunidade	04
Total		342

Fonte: dados dos resultados da pesquisa anterior

Na competência administrativa destacou-se o comportamento **Organizar**. Por estarem em fase de crescimento em seus negócios, existe a preocupação com a expansão e a

consolidação de sua empresa no mercado, desta forma, estão buscando estrategicamente o posicionamento no mercado de seus produtos.

Na Competência de Comprometimento, três comportamentos se mostram importantes: **Manter esforços durante as crises, Comprometimento com os clientes, Comprometimento com os valores da empresa.** Estes reforçam o resultado anterior. É o crescer de forma organizada com o aprimoramento contínuo da gestão, disseminando uma filosofia onde se cria um ambiente de confiança mobilizando a equipe e atraindo os talentos. Buscam apoio em instituições, como o SEBRAE, assim como na família e amigos. Existe a preocupação com os clientes, um comprometimento em atendê-los bem, pois buscam a satisfação dos mesmos e se esforçam em manter viva a empresa.

Na Competência de relacionamento e na Competência de oportunidades, os comportamentos: **Construir rede de relacionamento e buscar oportunidades** se apresenta com grande grau de importância, respectivamente. A construção de rede de relacionamento é importante quando se buscam oportunidades. É preciso ter iniciativa. Estes comportamentos garantem parcerias, relacionamentos com as instituições, para que se possa sobreviver às crises.

Observou-se que apesar dessas duas últimas competências não terem tido um destaque maior na pesquisa, as mesmas devem ser consideradas como fundamentais. Esse resultado reforça o momento que esses empreendedores estão vivendo hoje em suas empresas. Se estivessem iniciando os seus negócios, provavelmente essas competências se destacariam com um grau de importância maior em relação às outras competências.

A Tabela 2 mostra as áreas de competências e sua relevância. Esta Tabela foi construída a partir dos dados da Tabela 1, onde se identificaram as áreas de competências mais importantes pelas frequências absolutas e relativas.

Observou-se que das sete áreas de competências empreendedoras, a Competência Conceitual é a mais relevante, ocupando o primeiro lugar de importância e obtendo 24,85% de frequência relativa. Diferentes habilidades inerentes aos empreendedores refletidas em suas ações. A Competência Estratégica se apresenta em segundo lugar de relevância. Esta se relaciona à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa, com 16,96% de frequência relativa. A Competência de Suporte se apresenta em terceiro lugar de relevância. Esta se relaciona a outras competências que apóiam e dependem da personalidade do empreendedor, com 16,67% de frequência relativa.

**Tabela 2. Áreas de Competências Empreendedoras Relevantes:
Prêmio TOP Empresarial 2007**

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	FREQÜÊNCIAS	FREQÜÊNCIAS RELATIVAS (%)
Competências conceituais	85	24,85
Competências estratégicas	58	16,96
Competências de suporte	57	16,67
Competências de comprometimento	44	12,86
Competências administrativas	41	11,99
Competências de relacionamento	31	9,07
Competências de oportunidades	26	7,60
Total	342	100,00

Fonte: dados dos resultados da pesquisa anterior

Para complementar os resultados dessa pesquisa segue em anexo, o Quadro 3, áreas de competências empreendedoras e os comportamentos dos empreendedores. A interpretação de seus significados foi definida com base nas seis áreas de competências propostas por Man e Lau (2000), conforme descrito no referencial teórico, adicionando-se a área de competências de suporte. A identificação dos *clusters*, dentro de cada área de competência com a definição dos comportamentos foi feita através da Técnica de Análise de Conteúdo.

4.2. Comparação entre as Características Comportamentais Empreendedoras e Competências Empreendedoras Relevantes dos Empreendedores das Empresas Ganadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007

Para o desenvolvimento deste objetivo foram necessárias duas fases: a) Estabelecer um paralelo ao comparar as características comportamentais empreendedoras de (McClelland e Winter, 1971; McClelland, 1972) com as competências empreendedoras de Man e Lau (2000); b) Identificar que características comportamentais estão relacionadas aos comportamentos relacionados às competências empreendedoras relevantes aos empreendedores, ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007.

Na primeira fase, os pesquisadores entendem ser importante encontrar um paralelo entre as dez características comportamentais empreendedoras listadas por McClelland e Winter (1971) e McClelland (1972) e as competências empreendedoras de Man e Lau (2000), visando identificar que características comportamentais estariam relacionadas às competências relevantes dos empreendedores. Esta relação é mostrada no Quadro 4 a seguir.

Pela análise deste, observou-se que para o **grupo de características relacionadas à Realização**: Correr riscos calculados, Persistência, Exigência de qualidade e eficiência são comportamentos que aparecem como relevantes para os empreendedores em suas competências: Conceitual e Estratégica. No **grupo de características relacionadas ao Planejamento**: Busca de informações e Estabelecimento de metas, em suas competências: de Suporte e Estratégica e, no **grupo de características relacionadas ao Poder**: Independência e autoconfiança, em sua Competência conceitual.

Quadro 4 – Paralelo entre as Características Comportamentais Empreendedoras e Competências Empreendedoras Relevantes

	CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS McClelland e Winter (1971); McClelland (1972)	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS Man; Lau, 2000		
Conjunto de realização	Busca de oportunidade e iniciativa	Competências de oportunidades	7°	Graus de importância
	Correr riscos calculados	Competência conceitual	1°	
	Persistência	Competência conceitual	1°	
	Exigência de qualidade e eficiência	Competência estratégica	2°	
	Comprometimento	Competência de comprometimento	4°	
Conjunto de planejamento	Busca de informações	Competência de suporte	3°	
	Estabelecimento de metas	Competência estratégica	2°	
	Planejamento e monitoramento sistemático	Competência administrativa	5°	

Conjunto de poder	Independência e autoconfiança	Competência conceitual	1º
	Persuasão e rede de contatos	Competência de relacionamento	6º

Fonte: adaptado pelos autores dessa pesquisa

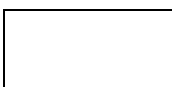
Para complementar o objetivo dessa pesquisa foi necessário identificar que características comportamentais estão relacionadas aos comportamentos dos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007 em suas competências relevantes. Desta forma, um novo quadro foi construído (Quadro 5), mostrando esta relação. Para a construção utilizou-se os dados do Quadro 3 em anexo e do Quadro 5.

Dado a importância da Competência conceitual conforme resultados da pesquisa anterior, observa-se pela análise do Quadro 5, que as características comportamentais empreendedoras ligadas a essa Competência, são primordiais para os empreendedores serem bem sucedidos. O comportamento **Independência/Autoconfiança** é o que há de mais presente nesses empreendedores. São características inatas e necessárias para que o empreendedor seja bem sucedido. Por ser uma característica ligada a Poder, segundo McClelland e Winter, fazem parte dos empreendedores que: buscam autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Na fala de alguns dos empreendedores que fazem parte dessa pesquisa significa: *“Tomar uma atitude de coragem”*. *“Autonomia para aprender habilidade técnicas gerais e específicas, conforme a área de interesse”*. *“O mais valioso de todos os talentos é aquele de nunca usar duas palavras quando uma basta; e esse basta precisa ter conhecimento, habilidade e capacidade atribuídos ao tripé com base do sucesso”*.

Quadro 5 – Características Comportamentais Empreendedoras e Competências Empreendedoras Relevantes: Prêmio TOP Empresarial 2007

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO (Competência conceitual Competência estratégica)	Assumir riscos moderados Ter a ousadia de arriscar até seu próprio patrimônio, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que depende o seu negócio e os que dele vivem.	1º	Graus de Relevância
	Persistência O desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa. Fazer acontecer.	1º	
	Exigência de qualidade e eficiência Aprimoramento constante, superando e melhorando o atendimento ao cliente. Programas de certificação.	2º	
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO (Competência de Suporte Competência Estratégica)	Busca de informações: <ul style="list-style-type: none"> Educação e Capacitação: Formação educacional adequada aos desafios propostos. Aprendizado/Experiência: Ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação, através de cursos realizados no SEBRAE, participação em feiras e seminários. 	3º	
	Estabelecimento de metas: <ul style="list-style-type: none"> Planejamento estratégico: Colocar metas para os principais processos da empresa, gerir focado no resultado. 	2º	
CONJUNTO DE PODER	Independência e autoconfiança: Motivado para estabelecer o próprio negócio. Ser positivo em relação ao futuro.	1º	



Fonte: dados da pesquisa anterior, adaptado dos autores (McClelland e Winter, 1971; McClelland, 1972) e (Man; Lau, 2000).

A **Persistência** é outra característica comportamental empreendedora que acompanha esses empreendedores. É o desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa. Fazer acontecer. Por ser uma característica ligada a Realização, segundo McClelland e Winter, faz parte dos empreendedores: que agem diante de um obstáculo significativo; age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa. Na fala desses empreendedores significa: *“O nosso maior desafio é o de ensinar os nossos alunos a pensarem, para que no futuro seja um adulto reflexivo e questionador, para se tornarem grandes líderes de valores, idéias, crenças e exercer a sua cidadania”*. *“Nossa capacidade é de superação, pois, sempre achamos que podemos nos superar e melhorar no atendimento ao cliente!”*. *“A própria responsabilidade de comemorar as vitórias e corrigir os erros cometidos”*.

Assumir riscos moderados é outra característica comportamental empreendedora que acompanha esses empreendedores bem sucedidos. Ter a ousadia de arriscar até seu próprio patrimônio, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que depende o seu negócio e os que dele vivem (proprietários, colaboradores e comunidade próxima). Por ser também uma característica ligada a Realização, segundo McClelland e Winter, faz parte dos empreendedores: que avaliam alternativas e calculam riscos deliberadamente; agem para reduzir os riscos ou controlar os resultados; colocam-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. Na fala desses empreendedores significa: *“Momentos decisivos que exigiram a injeção de capital novo. As compras dos terrenos e as melhorias físicas não poderiam ter sido realizadas sem que dispusesse de patrimônio próprio, pois o alto custo financeiro e a burocracia não me permitiram buscar outra fonte”*. *“Em 2005, com os recursos obtidos junto a um financiamento de um banco particular, os irmãos investiram em uma máquina de corte mais precisa. Esse investimento ousado gerou um custo fixo adicional de 28% ao mês provisionado seis meses após a carência do financiamento, isto é, para atingir o ponto de equilíbrio operacional a empresa precisava aumentar o volume de vendas”*. *“Entrei no Projeto Florescer da secretaria de agricultura do estado do RJ que é um projeto de incentivo a floricultura, com financiamento de 2% ao ano, um ano para começar a pagar e com quatro anos parcelados a cada 6 meses para pagar”*.

5. Conclusão

Esta pesquisa procurou identificar que características comportamentais empreendedoras (McClelland e Winter, 1971; McClelland, 1972), estão relacionadas às competências empreendedoras relevantes dos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007, que teve como base os estudos de Man e Lau (2000).

Observou-se com base na pesquisa que as sete áreas de competências empreendedoras: Competência Conceitual, Competência Estratégica, Competência de Suporte, Competência Administrativa, Competência de Relacionamento, Competência de Comprometimento e Competência de Oportunidade, foram contempladas na comparação com as características comportamentais empreendedoras de McClelland e Winter. As três primeiras, pela relevância e importância foram destacadas para análise nesta pesquisa. Tendo merecido maior ênfase a Competência conceitual por ser a mais relevante para os empreendedores. A esta competência

estão relacionados às seguintes características comportamentais empreendedoras: Independência e autoconfiança, Persistência e Assumir riscos moderados.

Os resultados nos levam a certeza de que os empreendedores são otimistas e que acreditam na sua própria capacidade de realizar aquilo a que se propõem. Estão motivados por uma necessidade de realização, pois buscam a excelência e o aperfeiçoamento, com vistas a crescer, mantendo-se competitivos. Buscam o sucesso a todo custo. Ter orgulho e auto-estima é importante. A premiação lhes dá um *feedback* do seu desempenho, reforçando sua independência e autoconfiança. Reconhecem a importância quanto a adquirir conhecimentos profundos na área de atuação, gerencial e técnico. Entendem que, quanto mais aprimorado for o conhecimento, melhor será o processo de criatividade, portanto, estão cada vez mais se especializando tecnicamente para inovar. Para eles durante os momentos difíceis é preciso manter esforços durante as crises superando pressões e situações críticas. Dar a volta por cima com ajuda da família e de alguns amigos, de entidades, como o SEBRAE.

Dado as limitações desse estudo, quanto à amostra e por ser um campo muito vasto, as conclusões apresentadas restringem-se aos empreendedores, ganhadores do prêmio, TOP Empresarial 2007. Não obstante, os resultados poderão servir para outros estudos que confirmem a importância dessas características comportamentais empreendedoras, bem como, para indicar que o ensino das mesmas, pode contribuir para o surgimento de iniciativas e despertar o potencial empreendedor nos jovens.

Sugere-se que outros empreendedores devam ser consultados, incluindo os ganhadores, em outros anos do Prêmio TOP Empresarial para confirmar ou não os resultados da pesquisa.

6. Referências Bibliográficas

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70 Ltda. Lisboa, Portugal. 1977.
- BARON, R.A; SHANE, S.A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BENICIO DE MELO, S. C.; SOUZA LEÃO, A.L.M. de; PAIVA JUNIOR, 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, nº 4, out/dez. 2006. p. 47-49.
- BOYATZIS, R. E. The competent management: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.
- DEER, Clyde B. Managing the new careerist. São Francisco: Jossey-Bass, 1988. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.
- DIAS, T. R. F. V.; SOUZA NETO, S. P. de. TOP Empresarial 2007: um estudo das competências empreendedoras dos ganhadores do Prêmio. Anais do **XIX Congresso Latinoamericano sobre Espiritu Empresarial**, Santa Catarina, Brasil, 2008.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. 2. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- GIL A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Entrepreneurship*. 4th ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1998, pp. 70-74. In: SCHERMERHORN, Jr. J. R. **Administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookmanm 2004.
- LAKATOS, E. M. *Sociologia Geral*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1981. In: ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- McCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. New York: D. Van Nostrand, 1961.
- McCLELLAND, D. C.; WINTER, D. J. **Motivating economic achievement**. New York: Free Press, 1971.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, p. 1-14, jan.1973. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAN, T.W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**. v. 8. n° 3, September 2000, p.235-254.
- REDE DE COOPERAÇÃO BRASIL +. **MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresa**: questionário de auto-avaliação 2008. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br>>. Acesso em 20 jan.2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- ROBBINS, S. e COULTER, M. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998
- SCHEIN, Edgar H, *Career anchors: discovering your real values*. California: University Association, 1990. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1934].
- SEBRAE. Manual de aperfeiçoamento pessoal. Empretec/SEBRAE, 2000.
- _____. Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. **Instrumento de Avaliação**. 2006.
- _____. Rede Cooperação Brasil + Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha 2007**. Qualinews Comunicação Empresarial Ltda. 2007.
- _____. Anuário do trabalho 2008. Brasília. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br>> Acesso em 12/jul/2008.
- SOUZA, E.C.L. de; GUIMARÃES, T. de A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley, 1993. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M.; ANTONACCIO, C. F. B. **Cultura Empreendedora: guia prático para Seleção de Empreendedores**. Rio de Janeiro: Office Book Editora, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo

Quadro 3. Áreas de Competências, Clusters e Definições de Comportamentos dos Empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2007(Continua)

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	
<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos
Competências de Oportunidades	
Avaliar oportunidades	Através de conhecimento e preferência em trabalhar no mercado. Mudança de demanda, de foco, de “gaps” do mercado e da análise da concorrência.
Identificar oportunidades	Identificar oportunidades através da análise da demanda do consumidor e a partir de exclusividade do seu produto.
Buscar oportunidades	Buscar informações no mercado. Ter iniciativa. Busca de oportunidade no mercado que valorize o seu produto.
Competências de Relacionamento	
Habilidade de relacionar-se	Ter habilidade de relacionar-se com clientes, com a equipe de colaboradores, funcionários, sócios, fornecedores e a comunidade.
Construir rede de relacionamento	Participar de fundações, associações, convenções. Fazer parceria através da interação entre instituições (Gerdau, Petrobrás, SEBRAE e MBC) e com fornecedores.
Divulgar a imagem da empresa	Desenvolver e divulgar a boa imagem da empresa, através da propaganda, redes de contato via <i>internet</i> e pelo marketing boca a boca.
Fazer alianças	Formação societária.
Competências Conceituais	
Inovar	Inovar pela tecnologia e gestão sustentável. Educar, conscientizar, ouvir os clientes, colaboradores e comunidade. Desenvolver novos serviços e cativar os clientes.
Intuitivo	Misturar pesquisa com intuição. Perceber e acreditar no crescimento.
Assumir riscos moderados	Ter a ousadia de arriscar até seu próprio patrimônio, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que depende o seu negócio e os que dele vivem.
Ver por um ângulo diferente/criatividade	Usar a Criatividade. Gerar novos contextos e promover o desenvolvimento dos novos negócios.
Independente/autoconfiança	Motivado para estabelecer o próprio negócio. Ser positivo em relação ao futuro.
Persistente	O desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa. Fazer acontecer.
Ter orgulho/auto-estima	Satisfação pelos méritos alcançados. (sabor de vitória)
Ter vocação	Ter afinidade com o negócio. Atuação empreendedora.
Competências Administrativas	
Planejar	Projeções de melhorias qualitativas e quantitativas. Calendário de treinamento.

Treinar	Investir na capacitação profissional dos colaboradores para torná-los capazes e experientes. Treinamentos específicos.
Organizar	Ampliar com capital próprio a estrutura da empresa, investindo na compra de imóveis e máquinas. Executar o serviço consultando o cliente.
Liderar	Comprometer-se com a equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos. Superar desafios.
Controlar	Medir tarefas e resultados. Controle de gastos com energia com resultados positivos. Relação Custo e benefício.
Motivar	Trabalhar investindo na conscientização dos empregados. Estimular a formação contínua.

Quadro 3. Continuação

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	
<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos
Competências Estratégicas	
Planejamento estratégico	Colocar metas para os principais processos da empresa, gerir focado no resultado.
Visão de futuro	Através de diferenciais de atendimento, promovendo a responsabilidade sócio-ambiental. Foco no cliente e na qualidade.
Posicionar a empresa no mercado	Buscar o crescimento no mercado com investimentos e novos contratos. Valorizar as características artesanais do produto, a qualidade e a tecnologia das máquinas.
Aumentar a base de clientes	Captar novos clientes através de participações ativas em associações, feiras nacionais e internacionais; pelos diferenciais de serviços oferecidos; pela satisfação do cliente.
Exigência de qualidade e eficiência	Aprimoramento constante, superando e melhorando o atendimento ao cliente. Programas de certificação.
Responsabilidade sócio-ambiental	Preservar e proteger o meio ambiente. Conscientização da preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.
Competências de Comprometimento	
Comprometimento com a empresa	Crescer de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa, uma boa causa mobiliza a equipe e atrai talentos.
Manter esforços durante as crises	Superar pressões e situações crítica. Dar a volta por cima com ajuda da família e de alguns amigos. Ajuda de entidades, como o SEBRAE.
Comprometimento com os colaboradores	Incentivo financeiro para retorno ao estudo, oferecendo 2ª cesta básica, plano de saúde.
Comprometimento com os clientes	Esmear-se para manter clientes satisfeitos.
Comprometimento com a comunidade	Comprometer-se patrocinando ações sociais em prol da comunidade.
Devoção ao trabalho	Trabalhar arduamente pela empresa.
Competências de Suporte	
Educação e Capacitação	Formação educacional adequada aos desafios propostos.
Aprendizado/Experiência	Ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação, através de cursos realizados no SEBRAE, participação em feiras e seminários.
Ética	Trabalhar pela ética e responsabilidade social e ambiental. A ética é o valor principal da empresa.
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Buscar a qualidade em todas as nossas atividades, na vida pessoal e profissional.
Disciplina	Disciplina principalmente na busca do conhecimento e na aplicação das ações. Disciplina para perseguir e implantar os objetivos.
Espiritual	Misturar Fé com trabalho.

Perfeccionismo	Ter conhecimento para passar credibilidade e confiança.
-----------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das respostas dos empreendedores entrevistados.