

Competências na Pequena Empresa Familiar: Um Estudo de Caso no Setor de Agronegócio

André Calábria Cavalcanti de SOUZA (UFPE)

Resumo

As competências empreendedoras, categorizadas em sete competências, identificadas nas fases empreendedora e institucionalizada do ciclo de vida da Htv, uma empresa familiar do setor do agronegócio. Uma nova administração promoveu mudanças na estruturação organizacional que alavancaram e repercutiram com êxito as respostas de suas investidas empresariais. A descrição do caso foi realizada com base em depoimentos de familiares, amigos, colaboradores e profissionais que conviveram com os dirigentes da Htv e desempenharam tarefas relevantes direta ou indiretamente nas duas fases da organização. A coleta dos dados consistiu em uma entrevista semi-estruturada junto aos dirigentes da Htv. A competência conceitual e a de comprometimento prevaleceram na primeira fase, enquanto que a administrativa e a estratégica predominam na segunda, o que revela serem as mudanças do aprender a aprender na sucessão administrativa divisores de água na vida da empresa.

1 Introdução

Originariamente a pequena empresa familiar representa a cultura gerencial de seu fundador e a centralização das decisões na figura do proprietário é uma característica desse tipo de empreendimento. Entretanto sua dedicação e empenho, geralmente, não são suficientes para encarar e resolver os problemas estruturais da empresa. Segundo o SEBRAE (2007) o índice de mortalidade dos empreendimentos brasileiros é alto, 22% com até dois anos de funcionamento encerram suas atividades. Quando consideradas as empresas com até 04 anos de existência os índices sobem para 59,9%. Além disso, os princípios familiares são por definição conflitante com os princípios empresariais. Com indivíduos da mesma família participando do quadro organizacional, uma grande carga de emoções, predominante nas relações entre parentes, se transpõe e contrapõe à estrutura empresarial da organização, gerando falta de objetividade e disciplina, e discordância de interesses na tomada de decisões. Esses elementos agregados conduzem ao risco de divisão e exposição de conflitos, fraquezas e as divergências passam a ser demonstradas abertamente ao público interno (funcionários e colaboradores) e ao externo (os concorrentes).

O setor do agronegócio familiar faz parte da história do Brasil e da própria humanidade. Sua influência foi reduzida ao longo dos séculos devido ao desenvolvimento tecnológico do próprio setor agropecuário e dos outros setores produtivos da economia (GUILHOTO *et al*, 2006). Callado e Callado (2005) afirmam que “a administração das empresas ligadas ao agronegócio brasileiro ainda se desenvolve dentro de critérios tradicionais que apresentam um padrão de desempenho restrito, considerando seu potencial global”. Logo, Desenvolver as competências necessárias ao empreendedor pode se tornar um diferencial frente os concorrentes.

O enfoque dado ao estudo das competências tem sido citado em experiências de empresas com foco na inovação e também nos meios corporativos e acadêmicos, em especial no campo da estratégia e gestão de pessoas e recentemente no campo do empreendedorismo. (HONMA; TEIXEIRA, 2009). As competências podem ser edificadas no processo de aprendizagem oferecido pelos cursos de formação educacional ou na própria experiência pessoal e profissional. Em todas essas situações as relações pessoais exercem influência na elaboração do negócio que se deseja implementar (PARDINI *et al*, 2008).

Qualquer tipo de abordagem sobre as competências deve-se considerar o dirigente que está à frente da organização, pois ele é o principal agente motivador dos êxitos ou dos problemas da empresa por ele comandada. Assim posto, o objetivo do referido estudo é verificar “Quais as competências empreendedoras que emergem do comportamento do dirigente de uma empresa familiar?”.

2 Referencial Teórico

O empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal (HISRIC; PETERS, 2004). Ao considerar esse aspecto, o estudo se centra no aprender a aprender na órbita da prática empreendedora, sendo tratado aqui com sete competências empreendedoras, quais sejam: competências de oportunidades, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas, de comprometimento e de equilíbrio trabalho/vida pessoal.

2.1 Competências Empreendedoras

Uma competência é o produto da interação entre o conhecimento formal (saber) as habilidades desenvolvidas na prática ou a experiência (saber-fazer) e as atitudes individuais (saber-ser e agir) (MEDDEB, 2003). O especialista competente seria aquele em que se reconhece particular habilidade em determinado campo de conhecimento, o que marca a ruptura entre aquele que a detém e os que não a possuem ou a têm de forma incompleta (LUZ, 2003).

A competência engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (KETS DE VRIES, 1996; MAN; LAU, 2000). Com base nos estudos de Man e Lau (2000), as competências são categorizadas em seis áreas distintas de comportamento; e Paiva *et al.* (2003) identificaram mais uma área de competência desses profissionais relacionada ao equilíbrio trabalho/vida pessoal.

2.1.1. Competências de oportunidade

O reconhecimento de oportunidades de negócios pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas (PAIVA Jr. *et al.*, 2006).

Toda oportunidade é única, pois o tempo e as situações de momento são únicos dentro da vivência empresarial. As divergências internas de seus dirigentes, muitas vezes dificultam o trabalho de aproveitamento dessas oportunidades, a demora para definir é tão prejudicial quanto não reconhecê-la e provavelmente perderá as vantagens do pioneirismo no lançamento da inovação no mercado.

2.1.2. Competências de relacionamento

A atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (RING; VAN DE VEN, 1994; BRUSH *et al.*, 2002).

A preocupação com o relacionamento em rede (*networking*), reconhecido como fundamental para o desenvolvimento profissional, expande-se gradativamente para o cotidiano das pessoas como prática inexorável de sobrevivência num *saber-fazer* relacional (*netliving*) (MINARELLI, 2001).

O fator referência da empresa depende da capacidade do empreendedor de construir e manter a imagem percebida no mercado, seja ela desenvolvida através de ação de marketing ou pelas redes de relacionamentos de stakeholders, resultando no fortalecimento substancial da credibilidade da empresa junto aos seus parceiros comerciais.

2.1.3. Competências conceituais

Ao ponderar que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização, cabe reconhecer que eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas (MAN e LAU, 2001). Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de

forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão: quando as outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não apenas relacionado a novos produtos e tecnologias, como também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou à penetração em outros mercados (MAN *et al.*, 2000). Um empreendedor eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes.

2.1.4 Competências administrativas

A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000). Deste modo, quando os recursos como fundos, parcerias e empregados não estão disponíveis na empresa, os empreendedores necessitam captá-los no ambiente de negócio de modo a fortalecer as potencialidades de sua empresa. A questão básica com respeito aos recursos, conforme Birley e Muzuka (2000), corresponde aos elementos necessários aos múltiplos estágios de desenvolvimento da empresa. Assim, o empreendedor tenta maximizar a criação de valor, minimizando o conjunto de recursos disponíveis, o que implica em aceitação de maiores riscos.

O cérebro da empresa está na administração onde são executadas e planejadas todas as ações futuras da equipe de trabalho de forma organizada; alocar e utilizar recursos eficientemente; atender as necessidades do cliente de modo a satisfazê-lo; ser ágil e criativo na tomada de decisão; controlar, normatizar, estabelecer metas e sanções, monitorar as desvios; comunicar-se eficazmente interna e externamente; incrementar a imagem da empresa; atribuir valor ao seu negócio e vender eficazmente para obter receitas financeiras.

2.1.5 Competências estratégicas

As competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas. Eles devem estar aptos a perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e conseguir ajustar suas percepções na direção das forças ambientais (MINTZBERG *et al.*, 2001).

O empreendedor deve gerir estrategicamente executando as metas estabelecidas, atualizando sempre suas estratégias de acordo com o mercado e o público que pretende atingir; encarando as transformações ambientais adversas, e dotando táticas para enfrentar os concorrentes; é de sua responsabilidade monitorar e estimar a viabilidade financeira de mecanismos de controle dos resultados alcançados; quanto mais próximo estiver dos conceitos atuais globalizados, mais chances de permanecer e conquistar novos mercados.

2.1.6 Competências de comprometimento

As competências de comprometimento são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos. Ao lado disso, deve haver a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento mesmo quando ocorrer crises setoriais (MAN; LAU, 2000).

Muitas vezes a dedicação à atividade empresarial vincula-se a outras motivações, tais como o senso de responsabilidade com respeito à equipe ou mesmo à manutenção de crenças e valores pessoais. Os valores e os objetivos relacionam-se ao esforço de empreendimento ocorrido no passado, a aspirações de avanços no setor de atividade, a um senso de auto-reciclagem gerador de capacidade de crescimento e à força para trabalhar continuamente em meio às dificuldades enfrentadas.

2.1.7 Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

Um crescente número de dirigentes atua sob o pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Eles declaram que tais instâncias são complementares, e não concorrentes, em termos de prioridades. Esta postura é reconhecida pelos autores como filosofia “ganha-ganha”, repercutindo-se tanto na organização como na vida pessoal dos seus colaboradores (FRIEDMAN *et al.*, 1998 apud PAIVA Jr, 2006)

Desenvolver essas atividades alheias ao cotidiano da empresa requer amadurecimento pessoal e desenvolvimento do seu autoconhecimento, na empresa é ter uma compreensão prazerosa e bem humorada do trabalho; gerando um ambiente organizacional mais adequado.

2.2 Empresa Familiar e o Agronegócio

Admitiu-se para este estudo como conceito-base para uma empresa familiar a definição de Moreira Júnior (1999), que argumenta ser a empresa familiar uma organização em que a gestão administrativa e a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

As organizações familiares apresentam “características próprias que constituem verdadeiros desafios e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade” (LERNER, 1996, p.153). Lerner argumenta que as maiores dificuldades são: recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal cujo tamanho é incompatível com as necessidades, falta de objetivos e metas mensuráveis, ausência de planos e regras, e presença marcante da intenção, do empirismo e da improvisação. A alternativa de sobrevivência passa pela estruturação no sentido de se buscar uma clara definição entre os valores familiares e os empresariais, objetivando uma nítida separação entre família e empresa.

O agronegócio tem importância fundamental para diversos setores da economia brasileira. Na geração de emprego, responde por 35% da população economicamente ativa; na geração de riquezas, contribui com, aproximadamente, 31% do produto interno bruto do país; e, nas contas externas, é responsável por grande parte do superávit da balança comercial, com participação de 42% das exportações brasileiras (ROCHA; LEITE, 2007). Para Jank *et al.* (2005), o atual estágio de desenvolvimento do agronegócio brasileiro, coloca o país entre as nações mais competitivas do mundo na produção de *commodities* agroindustriais.

Com a globalização de mercados, o sucesso de uma empresa, principalmente no agronegócio, depende cada vez mais da inter-relação entre fornecedores, produtores de matéria-prima, processadores e distribuidores, tanto ao mercado interno quanto ao mercado externo (STERN; PALMEIRA, 2007). Esses aspectos mostram aos empreendedores ligados ao setor agrícola que o desenvolvimento das competências empreendedoras pode ser um diferencial na sobrevivência do seu negócio.

3 Procedimento metodológico e analítico

O estudo de estudo de caso envolve a análise dá ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos (BOYD; STASCH, 1985).

A descrição do caso foi feita a partir de depoimentos de familiares, amigos, colaboradores e profissionais que conviveram e desempenharam tarefas relevantes direta ou indiretamente nas duas fases da empresa que assim denominamos: da fundação 1991 até o ano de 1999, chamaremos de fase empreendedora e de 1999 até 2005, de fase institucionalizada; também pesquisamos nos arquivos da empresa, em atas de reuniões anuais de planejamento realizadas nos anos de 2001, 2002, 2003 e 2004, com objetivo de enriquecer as descrições e constataremos algumas citações e decisões que repercutiram nos resultados da empresa nesses últimos seis anos.

A coleta dos dados consistiu em uma entrevista semi-estruturada aplicada junto aos cinco dirigentes da empresa, escolhemos essas cinco pessoas por que são formadoras de opinião e atualmente tem o poder de decisão na Htv, sendo dois diretores; dois gerentes (um da produção e o outro da área comercial) e um encarregado de controle de qualidade e expedição; com objetivo de atestar se as competências identificadas na avaliação da descrição do caso da empresa têm alguma relação com as competências de seus dirigentes atuais.

O plano analítico compreendeu uma análise de conteúdo com processo de transcrição dos relatos dos entrevistados, codificação dos conteúdos e interpretação de seus significados (BAUER; GASKELL, 2002). Tal metodologia é compreendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, focada numa investigação por meio de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, com a finalidade da interpretação da mensagem (BARDIN, 1977).

As categorias de análise foram definidas com base nas seis áreas de competências propostas por Man e Lau (2000) mais a competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal. Após a codificação e ordenação de todos os dados, foi realizada uma análise de frequência representativa do número de vezes que determinado código foi mencionado na descrição do caso e posteriormente nas entrevistas com dirigentes atuais.

Foram utilizadas as tabulações simples e cruzadas, pois nossa proposta foi identificar o número de competências que ficaram em evidência com o resultado da pesquisa e em seguida compará-las entre as fases estabelecidas, onde consiste na simples contagem das frequências das categorias de cada competência, e em seguida cruzando as informações obtidas, para desta forma obter o resultado desejado.

4 Apresentação dos resultados

4.1 Descrição do caso

A Htv é uma empresa especializada na produção, comercialização, importação e exportação de sementes de hortaliças, fundada em 1991, com área de atuação e distribuição focalizada no Brasil, principalmente no Norte e Nordeste. E possui um quadro de 65 funcionários.

4.2 Histórico da empresa

Para este estudo, o histórico da empresa será dividido em duas etapas conforme as características no seu ciclo de vida. A primeira fase será compreendida no período da fundação em 1991 até o ano de 1999, na qual a empresa está diretamente vinculada ao seu fundador, uma vez que sua influência está em toda sua atividade, ao ponto que o empreendedor era mais conhecido que o nome da empresa no mercado, por isso a denominamos de fase empreendedora. Isso se coaduna com a definição de empreendedor de Carland (1984), o indivíduo empreendedor é aquele capaz de identificar uma oportunidade, utilizar-se de criatividade para aproveitá-la, sendo capaz de implementar a sua idéia, mesmo que corra riscos moderados, realizando com sucesso o processo de inovação.

A segunda fase será definida entre 1999 até 2005, por se tratar do período em que a empresa passou a ser reconhecida como uma instituição no mercado; estabelecendo diretrizes, criando procedimentos e métodos para a formalização da sua estrutura organizacional. Inserção no processo funcional, operacionalização contínua de desempenho de suas atividades em consonância com sua missão; política de incentivo ao alto desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Esses foram alguns dos fatores observados neste período que caracterizaram esse processo de institucionalização na empresa, a conceber que tal processo, segundo Blau (1972), envolve construção e implementação de procedimentos formais que visam perpetuar os princípios organizadores da vida social.

4.2.1 Fase empreendedora

1960 - L.J.W. conclui o curso de engenharia Agrônômica;

1962 – L.J.W. conclui o mestrado em fitotecnia;

1964 - L.J.W. é um dos membros fundadores da Academia Pernambucana de Ciências Agrônômicas;

1964/1965 - L.J.W. ocupa a cadeira de sócio fundador da Sociedade Brasileira de Olericultura;

1977 - L.J.W. faz as primeiras produções comerciais de sementes de hortaliças voltadas para região nordeste do país;

1991 – A partir do aumento progressivo da demanda por seus produtos, L.J.W. funda a empresa Htv;

1999 – Falecimento de L.J.W. , início do processo de sucessão na Htv que ocasiona diversas mudanças administrativas e estruturais.

4.2.2 Fase institucionalizada

1999 – O comando da Htv passa para L.J.W.J e há a incorporação de L.H.V.N no corpo dirigente da empresa;

1999/2000 – Ampliação do portfólio dos produtos da empresa, que passa a produzir e vender sementes de hortaliças de outras regiões do país;

2000/2005 – Melhora na qualidade das embalagens e montagem de uma equipe de representantes comerciais;

2000/2005 – Parcerias com agricultores, pesquisadores instituições de ensino e com uma empresa americana especializada na produção de tomates para o mercado;

2000/2005 – a cadeia de produtos complementares absorve valores agregados; aumenta-se o acesso aos novos canais de mercado; fortalecimento das operações; adiciona-se capacitação tecnológica; exploração das novas oportunidades de negócios; proporciona-se uma grande oportunidade de intercâmbio e aprendizado organizacional; diminuição dos custos administrativos; desenvolvimento de um novo portfólio de produtos com genética varietal das sementes. Comprovação e garantia da origem e dos estados físico, fisiológico e fitossanitário das sementes, para satisfazer aos clientes em suas necessidades.

5 Análise dos Resultados

Nessa seção, apresenta-se uma visão geral das competências que foram identificadas na fase empreendedora (tabela 1) e na fase institucionalizada (tabela 2), ressaltando a frequência das sete competências descritas por Man e Lau (2000) e Paiva *et al* (2003).

Tabela 1 – Competências empreendedoras identificadas na fase empreendedora.

Código	Classificação	Freq.	%
12	Conceituais	8	38,89
121	- Raciocinar de forma criativa	3	
1211	Pensar intuitivamente.	(3)	
122	- Inovar (diferenciar-se em produtos e tecnologias).	3	
123	- Lidar com risco.	1	
1232	Assumir riscos	(1)	
124	- Ter vocação (demonstrar talento empreendedor).	1	
15	Comprometimento	6	33,36
151	- Comprometimento com o negócio	2	
1513	Dedicar-se ao trabalho.	(2)	
152	- Comprometimento pessoal	4	
1521	Comprometer-se com suas crenças e valores.	(4)	
10	Oportunidade	2	11,11
102	- Avaliar os espaços de mercado não atendidos.	2	
11	Relacionamento	2	11,11
111	- Construir e montar redes de relacionamentos com stakeholders.	2	
13	Administrativa	1	5,56
133	- Liderar	1	
1331	Ter liderança sobre a equipe.	(1)	
Total		19	100

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Conforme a tabela 1 evidencia, as competências conceituais e de comprometimento se sobressaem em relação às demais e aparecem com seus conteúdos relativamente próximos; revelando que no início da sua formação a empresa se enquadrava no perfil de grande parte dos pequenos empreendimentos, claramente deficiente em algumas áreas, neste caso a administrativa, com baixa incidência, e a estratégica, que não foi identificada, o que está relacionado à falta de conhecimento empresarial do empreendedor nestes setores.

Lerner (1996, p. 153) afirma que as organizações familiares apresentam “características próprias que constituem verdadeiros desafios e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade”, o mesmo autor argumenta que as maiores dificuldades estão na qualificação inadequada nos recursos humanos e no tamanho do quadro de pessoal incompatível com suas necessidades.

Observamos que houve uma força motivadora para o empreendimento, além dos fatores econômicos e de grande conhecimento técnico do ramo por parte do empreendedor; fazendo-o persistir, consolidar e continuar o negócio com carências nestas competências tão importantes para qualquer empresa.

Destacamos neste quadro, a competência de comprometimento, onde o empenho com o negócio; dedicar-se intensamente ao trabalho; assim como o comprometimento pessoal com suas crenças e valores; são fatores de poder agregador principalmente somado com as competências conceituais na fase inicial da empresa, onde os esforços pessoais se sobressaem aos critérios organizacionais.

Foi identificada também uma preocupação com o relacionamento em redes manifestado na construção e manutenção com stakeholders. Que para Ring e Van De Ven (1994) e Brush (2002) são formas de potencialização do empreendedor para tentar suprir carências organizacionais e de planejamento estratégico.

A competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal não é observada, o que pode ser considerado um problema já que desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa é um instrumento motivacional importante relacionado aos fatores culturais e ambientais que são dominantes e provocam congruência no agente empreendedor.

Tabela 2 – Competências empreendedoras identificadas na fase institucionalizada.

Código	Classificação	Freq.	%
13	Administrativas	16	34,04
131	- Planejar (elaborar ordenadamente as ações futuras).	1	
132	- Organizar	9	
1322	Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados;	(5)	
1323	Atender de pronto ao cliente.	(2)	
1324	Ser ágil na tomada de decisão;	(2)	
134	-Controlar.	1	
135	- Atuar mercadologicamente	5	
1353	Vender eficazmente.	(4)	
1354	Atribuir valor ao seu produto;	(1)	
14	Estratégicas	11	27,66

141	- Planejar estrategicamente	6	
1411	Ter visão abrangente.	(4)	
1412	Estabelecer e avaliar objetivos realísticos e viáveis.	(1)	
1413	Ter intencionalidade para ação.	(1)	
142	- Posicionar o negócio no mercado.	3	
1421	Definir e avaliar posicionamento.	(1)	
1424	Ter agressividade competitiva.	(2)	
143	- Gerir estrategicamente.	2	
1432	Executar metas estabelecidas.	(1)	
1433	Utilização de táticas.	(1)	
12	Conceituais	7	14,89
122	-Inovar (diferenciar-se em produtos e tecnologias).	6	
123	- Lidar com riscos	1	
1232	Assumir riscos	(1)	
11	Relacionamento	5	10,65
111	- Construir e montar redes de relacionamentos com stakeholders.	5	
10	Oportunidade	3	6,38
102	- Avaliar os espaços de mercado não atendidos.	1	
104	- Identificar sinergia com parceiros.	2	
15	Comprometimento	2	6,38
152	- Comprometimento pessoal	2	
1521	Comprometer-se com suas crenças e valores.	(2)	
Total		44	100

Fonte: Pesquisa Direta, 2009.

Na tabela 2, emerge com mais importância a competência administrativa e a estratégica, diferentemente da tabela 1, a explicação está na mudança de cenário na direção da empresa, e realça a filosofia da gestão dos novos dirigentes.

Apesar de não ter havido tempo hábil para uma transição formal na empresa, existia uma inclusão do herdeiro natural no “dia a dia” da organização e sua participação como membro dela, desde a fase empreendedora. Esse procedimento torna-se importante, na medida em que a sucessão é um processo gradativo. (CADIEUX, 2000).

A incursão das competências administrativas e estratégicas nesta fase, em grande parte deve-se as qualificações e maior vivência nestas duas áreas de um dos componentes da gestão sucessora, que não participava anteriormente da empresa; refletindo assim a questão dos valores e idéias que são inculcados nas pessoas, que recebem influência e orientação na sua formação intelectual e profissional, a capacidade de implementá-las e entregá-las a organização. Dutra (2004) ilustra este argumento ao comentar que, “As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios”.

A dada importância as competências administrativas e estratégicas, revela também, a preocupação dos novos dirigentes em planejar estrategicamente todos os passos da Htv, elevando a sua competitividade, passando sensibilidade e vontade de aprender. Primordiais ao desenvolvimento da empresa (BIRLEY; MUZUKA, 2000).

Quanto às competências conceituais, elas tiveram peso importante, o que vem sendo observado desde a fase empreendedora da Htv, comprovando seu poder de inovação em produtos e tecnologia e assumindo riscos em ambientes de incertezas característicos do setor produtivo.

As redes de relacionamento passam a ser mais valorizadas, creditando confiança e credibilidade junto a clientes, fornecedores e colaboradores internos. E as competências de oportunidade e comprometimento foram pouco lembradas, demonstrando, mais uma vez, que o foco da gestão na Htv mudou e está mais voltada para questões gerenciais.

Como visto na fase empreendedora, a competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal, também não aparece nesta fase e foi observado que a qualidade de vida do dirigente é muito restrita ao convívio familiar e social, sem uma prática efetiva de atividades alheia a rotina de trabalho.

6 Conclusão

Durante a elaboração deste estudo teve-se a preocupação de não desviar do objetivo que é responder a questão problema: **“Quais as competências empreendedoras que emergem do comportamento do dirigente de uma empresa familiar?”**

Na competência administrativa pôde-se destacar o instante que a empresa se defronta com a situação crítica de sua existência, o afastamento do seu fundador. Foi necessário repensar a Htv, sobre todos os aspectos, surgindo assim as suas necessidades. Os recursos e a capacidade de implantá-las em benefício de resultados eficazes, servindo como fator motivacional para aqueles que se encontravam envolvidos na tarefa. Os atos de planejar, organizar, controlar e liderar precisavam estar presentes na visão dos novos administradores e desenvolver um departamento comercial eficiente, gerador de receitas financeiras por meio dos produtos e serviços disponibilizados foi essencial.

A competência de comprometimento envolve questões pessoais com seus objetivos, valores e crenças que foram incorporadas nas entregas das tarefas no seu trabalho e na vida pessoal. A empresa assume a responsabilidade com relação ao seu quadro funcional, para que haja “cumplicidade” nas ações compatíveis com suas atividades; transmitindo com isto, credibilidade e veracidade a sua imagem percebida.

Quanto às competências conceituais, enfatizou-se o assumir risco como algo desafiador, a busca pela inovação dentro do mercado, a criação de meios e formas de expressar esse aprendizado, o saber usar o pensamento de forma intuitiva, são fatores essenciais para o desenvolvimento dessa competência. Foi importante delegar autonomia para as pessoas responsáveis em processar essa criatividade e transformá-la em resultados satisfatórios para empresa. Esses profissionais precisam ter a facilidade e a sensibilidade de avaliar riscos em meio a cenários caóticos e de incertezas que sofrem as relações empresariais.

Na competência estratégica encontrou-se um fato não tão comum, de acordo com a literatura pesquisada, crescimento nos resultados da empresa no momento em que há mudança na sucessão administrativa. Torna-se acessível para a organização aflorando a formalização das experiências, conhecimentos e expertise. A estratégia usada como instrumento de análise, deu suporte às reformas estruturais que foram necessárias à organização; ações para minimizar o impacto das ameaças sobre seus pontos fracos; alicerce para criar novas competências essenciais, alcançar desempenho superior, ampliar a visão de mercado e utilizar suas forças para melhor aproveitar as oportunidades e criar valor para seus clientes.

Destaca-se a visão empreendedora do fundador da empresa, seu conhecimento tecnológico e sua determinação foram ferramentas fundamentais no primeiro instante, mas como vimos não tinha suporte organizacional suficiente para manter os resultados da Htv e fazê-la crescer; após o seu afastamento foi necessário incorporar novas filosofias de gestão e

suprir determinadas carências de profissionais qualificados em áreas onde normalmente uma empresa desse porte não possui em seu quadro funcional. A convergência de esforços mais a soma das capacidades de seus dois dirigentes sucessores, especialistas em áreas distintas, e com experiências bem diferentes em suas formações profissionais, pode ter sido de relevada importância para diagnosticar as necessidades e prioridades da empresa em situações críticas e implementá-las em tempo hábil.

Uma limitação do estudo, pelo dinamismo que envolve as relações empresariais, consiste no fato de que outras competências poderão ser identificadas no futuro. Recomenda-se a ampliação da pesquisa na área de competências empreendedoras, adicionando competências produtivas, abrangendo o conhecimento tecnológico e a operacionalização, com suas dimensões e definições respectivas. Por fim, espera-se que os resultados possam vir a ser úteis para estudos científicos sobre o comportamento empreendedor.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições, 1977.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BIRLEY, S; MUZYKA, D. F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BLAU, P. H. Social structure and institutions. In: WRONG, D. H.; GRACEY, H. L. (Org.). **Readings in introductory sociology**. 2. ed. New York: Mc Millan, p. 104-109, 1972.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar – implementação e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- BOYD, W; STASCH. **Marketing Research: text and cases**. Illinois: Richard D. Inc, 1985.
- BRUSH, C. G., GREENE, P. G. e HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, pp. 20-35, jan./mar. 2002.
- CADIEUX, L. La sucesion dans les entreprises familiales: de quoi parlons-nous au just? **Proceedings**. ASAC, Montréal, 2000.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Gestão de custos no agronegócio. In: CALLADO, Antônio André Cunha (Org.). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 55-73
- CARLAND, J.; HOY, F.; BOULTON, W.; CARLAND, J. A. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **Academy of Management Review**, Louisiana, v. 9, no. 2, p. 354-359. 1984.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GUILHOTO, J.J.M. et al. A Importância do Agronegócio Familiar no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.44, n.3 Brasília, 2006
- HISRICH, Robert. D.; PETERS, Michael. P. **Empreendedorismo**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HONMA, E. T; TEIXEIRA, R. M. Competências Empreendedoras: Estudo de Casos Múltiplos no Setor Hoteleiro em Curitiba. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Turismo**, Cristalina – GO, V. 1, n. 1, p. 221-243, 2009.
- JANK, M. S; NASSAR, A. M; TACHINARDI, M. H. Agronegócio e comércio exterior. **Revista USP**, São Paulo, n. 64, p.14-27, 2005.
- KETS DE VRIES, M. F. R. **Organizational paradoxes: clinical approaches to management**. 2. ed. Londres: Routledge, 1996.
- LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

- LUZ T. R. Estratégias competitivas e competências. In: RODRIGUES S.B.; CARRIERI A P.; LUZ, T. R. **Tempos de desconstrução: evolução e transformação nas empresas: um estudo de uma empresa de telefonia.** Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003.
- MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Entreprising Culture**, v. 8, n. 3, 2000.
- MEDDEB, B. Quelles compétences pour le manager du III^e millénaire. **Organisations e territoires**, vol.12 n. 1. Hiver, 2003.
- MINARELLI, J. A. **Networking.** São Paulo: Gente, 2001.
- MINTZBERG, H ; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- PAIVA JUNIOR; LEÃO, A.L.; MELLO, S.C.B. Competências empreendedoras em dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Atibaia, 2003.
- PAIVA, F.G; MELLO, S.C.B; LEÃO, A.L.M. S. 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, 2006.
- PARDINI, D. J; BRANDÃO, M.M; SOUKI, G.Q. Competências Empreendedoras e Sistemas de Relações Sociais: A Dinâmica dos Construtos na Decisão de Empreender nos Serviços de Fisioterapia. **Revista de Negócios**, Blumenau, v13, n. 1, p. 28 – 44, 2008.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, pp. 90-118, 1994.
- ROCHA, L.E.V; LEITE, W.T.A. Transformações Recentes do Agronegócio Mineiro: Uma Análise de Indicadores de Comércio Exterior no Período de 1996 a 2006. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa- MG, v.5, n.3, 2007.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005.** Brasília, 2007.
- STERN, B. T; PALMEIRA, E. M. Agronegócio para exportação - análise do mercado atual e desenvolvimento de estratégias de mudanças no desempenho. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Número 74, 2007.