

**XX CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPÍRITU
EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD ICESI
2009**

**COMPARAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS DOS GANHADORES DO PRÊMIO
TOP EMPRESARIAL NOS ANOS DE 2006 E 2007**

TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS¹

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SILVESTRE PRADO DE SOUZA NETO²

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

¹ Tania Regina Frota Vasconcellos Dias, Ms. em Administração. Professora Adjunta do DCAC- ICHS-UFRRJ. BR 465 - Km 7. Seropédica/Brasil. Tel: 21-2682.1042. E-mail: trfvdias@ufrj.br

² Silvestre Prado de Souza Neto, Ph.D. em Administração. Professor Associado do DCAC-ICHS-UFRRJ. BR 465 - Km 7. Seropédica/Brasil. Tel: 21-2682.1042. E-mail: spsneto@ufrj.br

RESUMEN

Esta investigación presenta la comparación de las capacidades emprendedoras que aparecen como las más excelentes y comunes de los empresarios que habían recibido la premiación TOP Empresarial 2006 y 2007. En la investigación seis capacidades emprendedoras, citadas por Man y Lau, se divulgaron importantes en el estudio, más allá de la capacidad de la ayuda. La demostración de los resultados muestra que las capacidades más excelentes y comunes: Conceptuales, Estratégicas y de Ayuda representan 58,77% de frecuencia relativa, con la prominencia para la Capacidad Conceptual (24,85% del total). Se concluye que el éxito está relacionado con las capacidades inherentes a estos empresarios, como: Independencia/autoconfianza; Persistencia; Orgullo/Autoestima, bien como, o posicionamiento de la empresa no mercado con la Calidad e eficiencia teniendo como Ayuda la Educación/capacitación. Independencia/autoconfianza se divulgaron como el más significativo del comportamiento de los emprendedores.

PALABRAS CLAVE: Premio TOP empresarial, Pequeñas empresas, Capacidades emprendedoras.

ABSTRACT

The objective of this research was to compare which enterprising abilities appear as most important and usual in the entrepreneurs who had won TOP business 2006 and 2007. In the field research, six enterprising abilities cited by Man and Lau, were disclosed in the study, beyond the support ability. The results show that the Conceptual, Strategic skills and of Support represented 58.77% of relative frequency, with prominence for the Conceptual Ability (24.85% of the total). It was concluded that the success is related to the inherent abilities of those entrepreneurs, as: Independence/self-confidence; Persistence; Pride/Auto-esteem, as well as the positioning in the market with quality and efficiency and improvement in Education/Competence. Independence/self-confidence was disclosed as the most important in the behavior of the enterprising.

KEY WORDS: TOP business Prize, Small enterprises; Entrepreneurial competencies,

1. INTRODUÇÃO

Os efeitos da globalização na economia exigem uma nova concepção da produtividade. “As constantes e complexas transformações do mundo contemporâneo demandam competências para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, a evolução e até mesmo a sobrevivência das organizações” (SOUZA; GUIMARÃES, 2006:3).

Cresce o interesse pelo empreendedorismo. No Brasil micro e pequenas empresas representam 98% das 4,1 milhões de empresas formais na indústria, comércio e serviços, respondendo por 20% do PIB e empregando 45% da força de trabalho que possui carteira assinada. Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado (SEBRAE-SP, 2008).

Os resultados da pesquisa mundial feita pelo *Global Entrepreneurship Monitor* GEM (2008) apontam que o Brasil é o nono país, dentre os 42 países que participaram da pesquisa, com o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo. Segundo a pesquisa, o brasileiro voltou a investir na abertura de novos negócios. A proporção de empreendedores nascentes em 2001 era de 65%, enquanto a proporção de empreendedores novos era de 35%. Essa proporção evoluiu para 28% e 72% em 2005, respectivamente, resultado da estabilidade macroeconômica e a conseqüente previsibilidade sobre as condições para empreender, durante os anos de 2005 e 2006, retomando o crescimento das empresas nascentes, sem o desaparecimento da atividade empreendedora com maior duração. “A partir de 2003 o empreendedorismo por oportunidade retoma o crescimento, até atingir em 2007 o valor de 57% da população de empreendedores iniciais no Brasil” (GEM, 2008:5).

Os empreendedores despontam como os principais criadores de postos de trabalho, os quais, por sua vez, geram riqueza. “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).

Esta pesquisa vem ao encontro da importância que micro e pequenas empresas brasileiras hoje representam no cenário econômico e social do país.

Em revisões de literatura sobre competitividade de pequenas e médias empresas, Man *et al* (2000) reconhecem três aspectos-chave que afetam a competitividade destas empresas: fatores internos da empresa, ambiente externo e a influência do empreendedor.

Estes fatores trazem impacto no desempenho das empresas. Em particular, a influência do empreendedor quanto à competência na perspectiva comportamental ou de processo. Uma compreensão de comportamentos relacionados a competências empreendedoras é crítica.

Considerando que as competências empreendedoras dos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial são importantes neste novo cenário de trabalho, pois são vistas como a habilidade total em conduzir o desenvolvimento da empresa com sucesso, esta pesquisa tem como objetivo comparar as competências empreendedoras mais relevantes para os empreendedores, ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2006, com as dos empreendedores ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007, destacando-se as áreas comuns, tendo como base a teoria de Man e Lau (2000) e que os torna bem sucedidos.

2. EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

Do século XV aos nossos dias o caminho percorrido pela empresa, com diferentes maneiras de inserção na sociedade, é marcado por sucessivas demandas de mudança no perfil dos empreendedores. Após a década de 1980, o campo de estudos de empreendedorismo passou por considerável expansão em diferentes áreas, como a social, a econômica, a política e a comportamental. No entanto, os enfoques de maior destaque nos estudos sobre empreendedorismo hoje são: o econômico, associando a inovação, representado por pensadores como Schumpeter, e o comportamental, associando características dos indivíduos empreendedores, representado por McClelland (SOUZA e GUIMARÃES, 2006).

Para Timmons *et al* (1990), fundamentalmente, o empreendedorismo é um ato de criação humana. Envolve a energia pessoal para iniciar, e construir um empreendimento ou organização. Requer visão, paixão, comprometimento e motivação para transmitir esta visão para os outros *stakeholders*, tais como, parceiros, consumidores, fornecedores, empregados, e os que dão apoio financeiro a um negócio ou idéia. (tradução nossa)

Segundo Hisrich e Peters (2004) o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo. A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”.

Para Dornelas (2007), os empreendedores são visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são

determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (*networking*); são organizados; planejam, planejam, planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; e, criam valor para a sociedade.

Segundo 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.

McClelland (1972) fundamentou-se em sua teoria sobre motivação psicológica, ao descrever as 10 características comportamentais ligadas aos empreendedores. Estas foram usadas como referência pelo SEBRAE para o Empretec, seminário intensivo, destinado a aumentar o potencial do empreendedor para melhor gerir o seu empreendimento ou para iniciar um negócio bem sucedido. O pesquisador dividiu estes comportamentos em três conjuntos: a) conjunto de realização: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigir qualidade e eficiência, persistências e comprometimento; b) conjunto de planejamento: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático; c) conjunto de poder: persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

Diante desses estudos e baseado no conjunto destas fontes pode-se afirmar que o empreendedor bem sucedido deve ser um indivíduo com competências múltiplas e qualidades diferenciadas. Por isso, torna-se relevante conhecer suas áreas de competências e focos comportamentais.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

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).

Para este estudo, a competência foi definida segundo os autores Man e Lau (2000) que foi 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.

Estes autores categorizaram seis áreas de competências, representando seis áreas distintas de comportamentos empreendedores, bem como, outro grupo de competências que dão suporte ao empreendedor e faz parte do seu *background*. Segue abaixo a descrição de cada uma delas.

Quadro 1. 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)

MICRO E PEQUENA EMPRESA: PRÊMIO TOP EMPRESARIAL

Segundo Drucker (2005), um esforço especial é exigido para que a empresa em atividade se torne empreendedora e inovadora. Inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente (DRUCKER, 2005).

Rogers e Shoemaker, citados por Tigre (2006:72), definem inovação como ‘uma idéia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo’. Segundo Tigre (2006), essa abrangência é coerente com o conceito *schumpeteriano*, pois não associa necessariamente a inovação ao conhecimento científico. Inclui, além do desenvolvimento de novos produtos e processos, as atividades de criação de um novo mercado antes

inexistente, a exploração de uma nova fonte de suprimentos e a reestruturação dos métodos de organização.

Para McCarthy, citado em Benedetti (2006), a inovação em pequenos negócios está intimamente relacionada à personalidade carismática do empreendedor, pois leva o indivíduo a ser mais propenso a riscos e seguir suas convicções.

O Relatório especial da pesquisa, “Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira”, da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2006), cujo objetivo foi o de conhecer melhor os caminhos, as dificuldades e os desafios que a micro e pequenas empresas têm encontrado em suas estratégias de ganhos para a competitividade, trouxe como resultado geral que: micro e pequenas empresas têm dificuldades de acesso ao crédito e à capacitação, além de serem mais vulneráveis às mudanças no ambiente econômico. São empresas que necessitam de políticas específicas de apoio e que possuem um papel fundamental na redução da desigualdade regional, na geração de emprego e renda, na geração de inovações tecnológicas, com visíveis impactos no desenvolvimento econômico e social do Brasil.

De acordo com o Prêmio de Competitividade, a sobrevivência das micro e pequenas empresas dependem de sua capacidade de competir no mercado. Os responsáveis por avaliar as empresas candidatas, levam em conta o que é importante para o sucesso empresarial. (SEBRAE, 2007).

O 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. Este 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 geração de efeitos positivos junto a comunidade.

METODOLOGIA

Esta pesquisa toma como base a taxionomia apresentada por Vergara (2006), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória é útil quando se tem uma noção muito vaga do problema e visa

prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema de pesquisa. Apesar de existir farto material sobre empreendedores, o mesmo não se verifica quando da relação entre competências empreendedoras e o foco comportamental dos empreendedores. Para Gil (2002), 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. Este trabalho descreveu percepções, expectativas e depoimentos dos empreendedores das empresas que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2006 e dos que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2007.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de estudo de casos. Segundo Vergara (2006:48) “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.” Utilizou-se a fundamentação teórico-metodológica, realizada através de capítulos de livros de autores consagrados da literatura. Esta pesquisa foi complementada por uma investigação de documentos internos, informações sobre os resultados da premiação das empresas que ganharam o Prêmio TOP Empresarial, cedidas pelo SEBRAE/RJ.

Reconhecendo que o empreendedor de cada empresa ganhadora objeto de estudo gera um caso individual e, considerando que este estudo abarca várias empresas, conclui-se que a hipótese é de um estudo de casos múltiplos. “O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”, (YIN, 2005:36).

A pesquisa qualitativa é a mais adequada para este tipo de estudo, pois 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 universo desta pesquisa constituiu-se de 14 empreendedores das Empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial patrocinado pelo SEBRAE/RJ.

A amostra do primeiro estudo compreendeu cinco, dos seis empreendedores, representando as empresas, ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006: Hidropartes

Comercial, Curso Trilha do Sucesso, Laboratório Pedra Verde, JJS Serviços Gerais, Glória Garden Suites. Destes empreendedores, todos possuem curso de graduação e três destes, pós-graduação. A idade variou de 47 a 55 anos.

A amostra do segundo estudo compreendeu seis, dos oito empreendedores, representando as empresas, ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007: Sítio Cachoeirinha, ABC da Criança, Maemfe, Frilab, CR Turismo e Pousada do Telhado Verde de Búzios. Destes empreendedores, cinco deles possuem curso superior completo e, um, superior incompleto. Destes, quatro possuem pós-graduação. A idade variou entre 41 e 62 anos.

A decisão de comprometimento com estudos de casos múltiplos levou-nos a considerar a lógica da replicação e não a da amostragem. Para YIN (2005), cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou b) produzir resultados contrastantes. Portanto, a amostra pode ser definida pelo critério de acessibilidade, usando a abordagem da replicação. Selecionou-se o segundo estudo de caso, ganhadores do Prêmio Top Empresarial 2007, com a intenção de corroborar os resultados obtidos no primeiro estudo de caso, ganhadores do Prêmio Top Empresarial 2006.

Para o primeiro Estudo de Caso, Prêmio TOP Empresarial 2006, os dados foram coletados no período de junho a julho de 2007; e, para o segundo Estudo de Caso, Prêmio TOP Empresarial 2007, no período de abril a maio de 2008.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário semi-estruturado, tendo como base questões desenvolvidas por Man e Lau (2000) em sua pesquisa sobre competências empreendedoras. Estas questões foram traduzidas e validadas semanticamente, quando da sua aplicação a cinco empreendedores previamente acordados. Cada empreendedor foi contatado por telefone, e ao acordarem em responder a pesquisa, a mesma foi enviada por e-mail, tendo como complemento uma carta de apresentação.

O tratamento e análise de dados dessa pesquisa foram desenvolvidos através do Método de Análise de Conteúdo, com análise categorial mista, onde as categorias foram definidas *a priori*, com base na literatura adotada, contudo, todos os elementos presentes nos dados coletados foram considerados, integrando as categorias (BARDIN, 1977).

Este método foi escolhido, porque permite estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc. e no caso desta pesquisa, o estudo voltou-se para a percepção do empreendedor quanto ao seu perfil e competências,

ênfatizando as características, conhecimento, habilidade, ou capacidades necessárias para que ele obtenha sucesso.

A análise foi amparada por procedimentos de cunho quantitativo, através de análise descritiva, distribuição de frequências e sem auxílio de software. Os dados foram classificados com base nos diferentes valores cognitivos (conhecimento) abordados pelos respondentes. Frases e parágrafos foram definidos como unidades de análise. Foram identificados elementos que compõem as competências empreendedoras tendo sido agrupadas nas seguintes categorias: competências de oportunidade, competências de relacionamento, competências conceituais, competências administrativas, competências estratégicas, competências de comprometimento e competências de suporte.

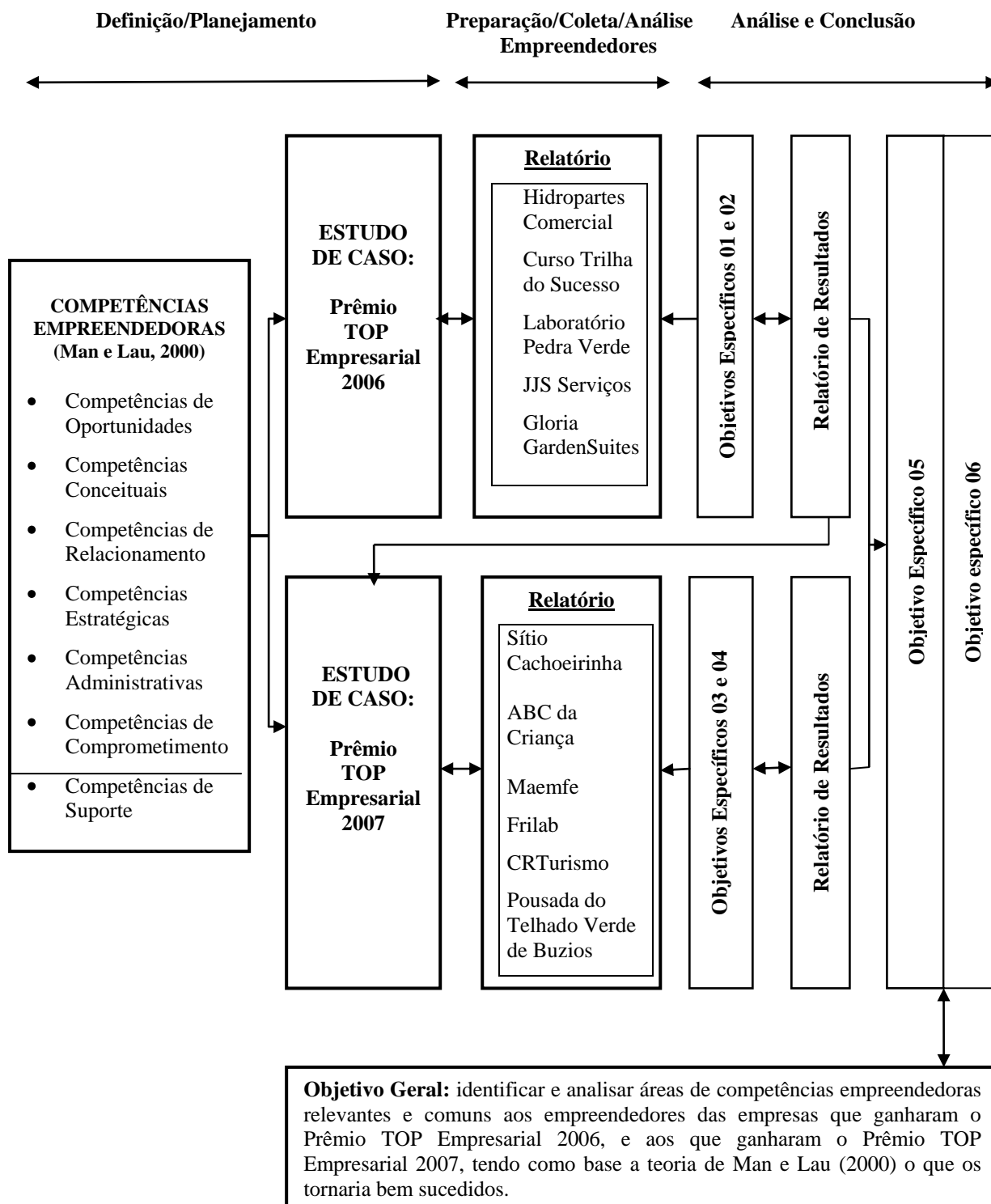
O MODELO DA PESQUISA

A figura a seguir indica que a etapa inicial consiste no desenvolvimento da teoria e, em seguida, demonstra a seleção do caso como parte do processo de planejamento e coleta de dados.

Como descrito anteriormente, a teoria nesta pesquisa baseou-se nos resultados dos estudos dos autores Thomas W. Y. Man e Theresa Lau, onde os mesmos ressaltam seis competências empreendedoras: Competências de oportunidade, Competência de relacionamento, Competência conceitual, Competência estratégica, Competência administrativa e Competência de comprometimento, e mais outras competências, chamadas de suporte.

Dois estudos de caso foram selecionados: Competências Empreendedoras dos Empreendedores das Empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006 e, Competências Empreendedoras dos Empreendedores das Empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007. Para cada estudo de caso procurou-se evidências convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso. Desta forma, acredita-se que as conclusões de cada estudo de caso sejam as informações que necessitam de replicação por outro estudo de caso. Os resultados de casos múltiplos foram foco de um resumo, que serviu de base para se atingir o objetivo geral.

Figura 01: Modelo do Estudo de Casos



Fonte: Adaptado do Yin (2005).

RESULTADOS E CONCLUSÕES

• ESTUDO DE CASO PRÊMIO TOP EMPRESARIAL 2006

Para a consecução desse estudo foram necessárias quatro etapas: a) transcrição dos relatos dos empreendedores, onde as respostas foram fracionadas em frases e parágrafos; b) a codificação dos conteúdos, através do reagrupamento de frases e parágrafos de acordo com o aparecimento e relevância; c) a identificação dos *clusters*, dentro de cada área de competência com a definição dos comportamentos num total de 40 *clusters*, (Tabela 1) e; d) acoplamento de frequências absolutas e frequências relativas, onde se identificou áreas de competências mais relevantes, (Tabela 2).

Tabela 1: Áreas de Competências, Clusters e Definições de Comportamentos e Frequências dos Empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2006 (Continua)

ÁREA DE COMPETÊNCIAS		
<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos	Freq.
COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES		
Avaliar oportunidades	Através da identificação de <i>gaps</i> , quanto à demanda e a carência do mercado.	03
Identificar oportunidades	Enxergar as oportunidades de negócio através dos relacionamentos e da experiência nos negócios.	04
Buscar oportunidades	Buscar informações sobre os negócios. Ter iniciativa, expandindo os negócios para novas áreas.	07
Criar oportunidades	Através da experiência, criatividade e reengenharia.	02
COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTOS		
Habilidade de relacionar-se	Ter habilidade nos relacionamentos com a equipe de colaboradores, funcionários, sócios, fornecedores e comunidade.	05
Fazer alianças	Iniciar atividades, adquirindo sociedades.	03
Construir rede de relacionamento	Fazer uso de estratégias e pessoas para construir e manter relacionamentos. Manter parceria com os convênios.	06
Divulgar a imagem da empresa	Desenvolver e divulgar a boa imagem da empresa pela propaganda (marketing boca a boca) e pela satisfação do cliente.	02
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS		
Inovar	Desenvolver novos produtos, serviços e tecnologias, cativando e educando os clientes.	11
Intuitivo	Ter feeling comercial e gerencial.	10
Assumir riscos moderados	Ter a ousadia de arriscar. Acreditar no crescimento ao investir na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços.	08
Ver por um ângulo diferente	Usar a Criatividade. Enxergar soluções onde os outros só enxergam problemas.	06
Independência e autoconfiança	Ser otimista e positivo em relação ao futuro. Ter confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios.	13
Persistência	Ter perseverança em tudo o que faz.	12
Orgulho/Auto-estima	Buscar reconhecimento. Satisfação pelos méritos alcançados.	11
Vocação	Ter espírito empreendedor e afinidade com o negócio	05

Tabela 1 (Continuação)

<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos	Freq.
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS		
Planejar	Planejar dividindo tarefas. Estabelecendo objetivos de curto prazo mensuráveis.	03
Treinar	Investir na capacitação profissional. Treinamentos internos.	05
Organizar	Adquirir equipamentos diversificados e novos serviços. Aumentar o número de pessoas. Investir em estrutura. Fazer Reengenharia.	12
Liderar	Ter uma boa equipe de colaboradores. Comemorar pequenas conquistas.	03
Controlar	Manter registros financeiros para tomar decisões. Informatizar com programas específicos.	07
Motivar	Colaborar com os empregados para o alcance dos objetivos, usando estímulos.	03
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS		
Planejar estrategicamente	Estabelecer metas de longo prazo, claras e específicas, levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.	04
Visão de negócio	Ter visão através de diferenciais de atendimento ao captar clientes além dos limites estabelecidos por este “muro” virtual.	09
Posicionar-se no mercado	Buscar o posicionamento no mercado pela valorização da marca, pelo conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidade.	07
Aumentar a base de clientes	Captar novos clientes pelos diferenciais de serviços oferecidos e pela satisfação do cliente.	05
Qualidade e eficiência	Utiliza procedimentos p/ assegurar que o trabalho seja terminado a tempo. Aprimoramento constante ao exceder padrões de atendimento.	06
Responsabilidade sócio-ambiental	Seguir a legislação pertinente em razão da natureza de serviço. É preciso ter consciência ambiental.	05
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO		
Comprometimento c/ valores empresa	[...] É hora do “batismo de fogo” para alcançar uma meta maior. As dificuldades do dia a dia são muitas.	07
Manter esforços durante as crises	Superar pressões e situações crítica. Resistir à frustração.	07
Comprometimento c/ os colaboradores	Ser responsável pela atuação dos colaboradores. Investir em pessoas.	02
Comprometimento com os clientes	Dar solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento as leis e com responsabilidade.	09
Devoção ao trabalho	Servir ao próximo com dação de amor, na certeza que esteve fazendo o melhor de si perante sua consciência. Fazer sacrifício pessoal.	03
COMPETÊNCIAS DE SUPORTE		
Educação/ Capacitação	Ter formação educacional mista, conhecimento de gestão, de mercado. Polidez, bom humor e humildade.	13
Aprendizado/ experiência	Traz atendimento com criatividade, qualidade e experiência.	05
Ética	Probidade e correto direcionamento.	05
Equilíbrio Trab/Vida Pessoal	Busca na melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional.	03
Disciplina	Fazer acontecer.	05
Espiritual	Muita Fé em Deus.	03
Perfeccionismo	Melhorar continuamente em busca do sucesso!	02
TOTAL		241

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 2 - Áreas de Competências e sua Relevância Prêmio TOP Empresarial 2006

Áreas de Competências	Frequências	Frequências Relativas (%)
Competências Conceituais	76	31,54
Competências de Suporte	36	14,94
Competências Estratégicas	36	14,94
Competências Administrativas	33	13,69
Competências de Comprometimento	28	11,61
Competências de Relacionamento	16	6,64
Competências de Oportunidades	16	6,64
Total	241	100,00

Fonte: dados da pesquisa

As Competências Conceituais, Competências de Suporte e Competências Estratégicas foram as mais relevantes e representam 61,42% de frequência relativa em relação ao total de sete áreas de competências. A Competência Conceitual é a que mais se destaca, ocupando o primeiro lugar de importância, obtendo 31,54% de frequência relativa. Denota diferentes habilidades inerentes aos empreendedores refletidas em suas ações.

Em segundo lugar de importância, Competência de Suporte e Competência Estratégica, ambas empatadas em suas frequências relativas, 14,94%. A Competência Administrativa, com 13,69% de frequência relativa vem em terceiro lugar de importância. Em quarto lugar de importância estão as Competências de Comprometimento com 11,61% de frequência relativa. Em quinto lugar de importância, empatadas, as Competências de Relacionamento e Competências de Oportunidade que representam 6,48% cada.

Diante da importância dos resultados e, partindo da suposição de que existem competências empreendedoras comuns e relevantes para os empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial, optou-se por um novo estudo de caso que fosse desenvolvido para confirmar os resultados. Usando o mesmo contexto, empresas ganhadoras do Premio TOP Empresarial e, utilizando o ano subsequente 2007 (replicação direta), o estudo de caso foi desenvolvido.

• ESTUDO DE CASO PRÊMIO TOP EMPRESARIAL 2007

Tendo como objetivo, identificar áreas de competências empreendedoras mais relevantes dentre os empreendedores, o mesmo procedimento foi adotado ao estudo anterior (TOP Empresarial 2006). Segue abaixo a (Tabela 3), áreas de competências e *clusters* e, (Tabela 4), áreas de competências mais relevantes.

Tabela 3: Áreas de Competências, Clusters e Definições de Comportamentos e Frequências dos Empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2007(Continua)

ÁREA DE COMPETÊNCIAS		
<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos	Freq.
COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES		
Avaliar oportunidades	Através de conhecimento e preferência em trabalhar no mercado. Mudança de demanda, de “ <i>gaps</i> ” e da análise da concorrência.	10
Identificar oportunidades	Identificar oportunidades através da análise da demanda do consumidor e a partir de exclusividade do seu produto.	04
Buscar oportunidades	Buscar informações no mercado. Ter iniciativa. Busca de oportunidade no mercado que valorize o seu produto.	12
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.	06
Construir rede de relacionamento	Participar de fundações, associações, convenções. Fazer parceria através da interação entre instituições (SEBRAE e MBC).	15
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.	07
Fazer alianças	Formação societária.	03
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS		
Inovar	Inovar pela tecnologia e gestão sustentável. Desenvolver novos serviços e cativar os clientes.	10
Intuitivo	Misturar pesquisa com intuição. Perceber e acreditar no crescimento.	06
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.	11
Ver por um ângulo diferente/criatividade	Usar a Criatividade. Gerar novos contextos e promover o desenvolvimento dos novos negócios.	12
Independente/ autoconfiança	Motivado para estabelecer o próprio negócio. Ser positivo em relação ao futuro.	15
Persistente	O desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa. Fazer acontecer.	14
Orgulho/auto-estima	Satisfação pelos méritos alcançados. (sabor de vitória)	13
Ter vocação	Ter afinidade com o negócio. Atuação empreendedora.	04
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS		
Planejar	Projeções de melhorias qualitativas e quantitativas. Calendário de treinamento.	04
Treinar	Investir na capacitação profissional dos colaboradores para torná-los capazes e experientes. Treinamentos específicos.	08
Organizar	Ampliar com capital próprio a estrutura da empresa, investindo na compra de imóveis e máquinas.	14
Liderar	Comprometer-se com a equipe, respeitando as diferenças, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando para Superar desafios.	06
Controlar	Medir tarefas e resultados. Controle de gastos com energia com resultados positivos. Relação Custo e benefício.	07
Motivação	Trabalhar investindo na conscientização dos empregados. Estimular a formação contínua.	02
Tabela 3. (Continuação)		
<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos	Freq.
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS		

Planejamento estratégico	Colocar metas para os principais processos da empresa, gerir focado no resultado.	02
Visão de futuro	Através de diferenciais de atendimento, promovendo a responsabilidade sócio-ambiental. Foco no cliente e na qualidade.	08
Posicionar a empresa no mercado	Buscar o crescimento no mercado. Valorizar as características artesanais do produto, a qualidade e a tecnologia das máquinas.	10
Aumentar a base de clientes	Captar novos clientes através de participações ativas em associações, pelos diferenciais de serviços oferecidos; pela satisfação do cliente.	07
Exigência de qualidade e eficiência	Aprimoramento constante, superando e melhorando o atendimento ao cliente. Programas de certificação.	17
Responsabilidade sócio-ambiental	Conscientização da preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.	14
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO		
Comprometimento com a empresa	Crescer de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança.	09
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.	10
Comprometimento com os colaboradores	Incentivo financeiro para retorno ao estudo, oferecendo 2ª cesta básica, plano de saúde.	05
Comprometimento com os clientes	Esmera-se para manter clientes satisfeitos.	09
Comprometimento com a comunidade	Comprometer-se patrocinando ações sociais em prol da comunidade.	04
Devoção ao trabalho	Trabalhar arduamente pela empresa.	07
COMPETÊNCIAS DE SUPORTE		
Educação /Capacitação	Formação educacional adequada aos desafios propostos.	20
Aprendizado/ Experiência	Conhecimento profundo da área de atuação, através de cursos realizados no SEBRAE, participação em feiras e seminários.	14
Ética	A ética é o valor principal da empresa.	09
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Buscar a qualidade em todas as nossas atividades, na vida pessoal e profissional.	05
Disciplina	Disciplina para perseguir e implantar os objetivos.	04
Espiritual	Misturar Fé com trabalho.	02
Perfeccionismo	Ter conhecimento para passar credibilidade e confiança.	03
TOTAL		342

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Tabela 4 abaixo se observou que as Competências Conceituais, Competências Estratégicas e Competências de Suporte representam 58,48% da frequência relativa em relação ao total de sete áreas de competências. A Competência Conceitual é a que mais se destaca, ocupando o primeiro lugar de importância, obtendo 24,85% de frequência relativa.

Em segundo lugar de importância pode-se considerar duas competências: Estratégicas e de Suporte que apresentam frequências relativas muito próximas 16,96% e 16,67% respectivamente. A Competência de Comprometimento ocupou o terceiro lugar de importância com 12,86% de frequência relativa. Em quarto lugar de importância, Competências Administrativas reflete 11,99% de frequência relativa. Por fim, em quinto e

sexto lugar de importância, as Competências de Relacionamento e de Oportunidades com 9,07% e 7,60% de frequência relativa respectivamente.

Tabela 4. Áreas de Competências e sua Relevância: Prêmio TOP Empresarial 2007

Áreas de Competências	Frequências	Frequências 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 da pesquisa

• **MATRIZ DE COMPARAÇÃO ENTRE AS ÁREAS DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES**

Diante dos Relatórios de Resultados e usando uma matriz de comparação, três competências empreendedoras aparecem como as mais relevantes e comuns para os empreendedores ganhadores do TOP Empresarial 2006 e 2007: Competências Conceituais, Competências Estratégicas e Competências de Suporte, (Tabela 5, 6 e 7).

Tabela 5. Áreas de Competências Relevantes e Comuns aos Empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2006 e 2007

Áreas de Competências 2006	Frequências Relativas (%)	Áreas de Competências 2007	Frequências Relativas (%)
Competências Conceituais	31,54	Competências Conceituais	24,85
Competências Estratégicas	14,99	Competências Estratégicas	16,96
Competências de Suporte	14,99	Competências de Suporte	16,67
Total	61,52	Total	58,77

Fonte: dados da pesquisa

Buscando uma melhor análise desses resultados e com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre os comportamentos específicos que estão relacionados a estas áreas relevantes e sua importância, segue abaixo uma comparação e análise.

Observou-se na (Tabela 6) que os comportamentos específicos relacionados a área de competência conceitual, quando comparados, evidenciam três comportamentos que aparecem com o mesmo grau de importância relativa, para ambos os ganhadores (2006 e

2007): **Independência/autoconfiança; Persistência e Orgulho/auto-estima.** Sendo que o primeiro teve a maior importância e são comportamentos ligados as características de Poder, segundo diversos estudos e autores descritos no referencial teórico. **Persistência** é um comportamento ligado a características de Realização. Pessoas que acreditam que possam controlar o seu próprio destino.

Tabela 6 - Comparação entre os Comportamentos das Competências Conceituais

Clusters/ frequências relativas 2006 (%)		Clusters/ frequências relativas 2007 (%)	
Independência/autoconfiança	17,11	Independência/autoconfiança	17,65
Persistência	15,78	Persistência	16,47
Orgulho/auto-estima	14,47	Orgulho/auto-estima	15,29
Inovador	14,47	Ver por um ângulo diferente/Criatividade	14,12
Intuitivo	13,16	Assumir riscos calculados	12,94
Assumir riscos calculados	10,53	Inovador	11,76
Ver por um ângulo diferente/ Criatividade	7,90	Intuitivo	7,06
Ter vocação	6,58	Ter vocação	4,71
Total	100,00	Total	100,00

Fonte: dados da pesquisa.

Para a área de competência estratégica, dois comportamentos específicos: **Posicionar a empresa no mercado e Exigência de qualidade e eficiência,** emergiram como fundamentais para a vantagem competitiva desses empreendedores (2006 e 2007). Estes comportamentos encontram-se dentre os três primeiros lugares de importância para ambos os estudos.

Tabela 7 - Comparação entre os Comportamentos das Competências Estratégicas

Clusters/ frequências relativas 2006 (%)		Clusters/ frequências relativas 2007 (%)	
Visão de negócio	25,00	Exigência de qualidade e eficiência	29,31
Posicionar a empresa no mercado	19,44	Responsabilidade sócio-ambiental	24,14
Exigência de qualidade e eficiência	16,66	Posicionar a empresa no mercado	17,24
Aumentar a base de clientes	13,89	Visão de futuro	13,80
Responsabilidade sócio-ambiental	13,89	Aumentar a base de clientes	12,07
Planejamento estratégico	11,12	Planejar estrategicamente	3,44
Total	100,00	Total	100,00

Fonte: dados da pesquisa.

A **Exigência da qualidade e eficiência** é um comportamento ligado a realização. Demonstra o quanto esses empreendedores estão motivados por uma necessidade de realização, buscam a excelência, o aperfeiçoamento, para que possam crescer, mantendo-os competitivos. Reconhecem a importância estratégica do **posicionamento da empresa no mercado**, quanto à valorização dos seus produtos e serviços. O Programa de Certificação é importante, pois estão buscando a superação e a melhoria do atendimento ao cliente.

Tabela 8 - Comparação entre os Comportamentos das Competências de Suporte

Clusters/ frequências relativas 2006 (%)		Clusters/ frequências relativas 2007 (%)	
Educação e Capacitação	36,12	Educação e Capacitação	35,09
Aprendizado/experiência	13,89	Aprendizado/experiência	24,56
Ética	13,89	Ética	15,80
Disciplina	13,89	Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	8,77
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	8,33	Disciplina	7,02
Espiritual	8,33	Perfeccionismo	5,26
Perfeccionismo	5,55	Espiritual	3,50
Total	100,00	Total	100,00

Fonte: dados da pesquisa.

Na área de competência de suporte, quando comparados, denotam três comportamentos que aparecem com o mesmo grau de importância relativa: **Educação e Capacitação; Aprendizado/Experiência e Ética**.

Por serem empreendedores que buscam a excelência, a premiação mostrou-se como a consagração dos seus esforços, pois entendem que é preciso ter competência, **Educação/Capacitação**, para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação. A **Ética** é o valor principal da empresa, onde o **Aprendizado e a Experiência** proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes, o que reforça a sua **Independência e Autoconfiança**, fazendo-os serem bem sucedidos.

CONCLUSÃO

Com base nos resultados da pesquisa, observou-se ser possível enquadrar as competências empreendedoras dos agraciados com o Prêmio segundo as competências empreendedoras desenvolvidas pelos autores Man e Lau (2000).

Dentre os comportamentos específicos, para ambos os estudos de caso, houve uma exceção, um novo comportamento ligado a Competência de Suporte foi observado: o **Espiritual**. Para os empreendedores do primeiro estudo, significa: **Muita fé em Deus** e,

para os do segundo estudo, significa: **Misturar fé com trabalho**. Como disse um dos empreendedores: [...] *preciso acreditar em coisas impalpáveis e até improváveis como a melhoria da administração pública na minha região e com isso continuar investindo sempre.*

São inovadores no estilo *schumpeteriano*, pois não associam necessariamente a inovação ao conhecimento científico.

Prosperam, pois têm um alto nível de inteligência para o sucesso ao se organizarem com transparência e alinhamento em torno da estratégia de inovação escolhida, se adaptando à situação do negócio e com sustentabilidade. Um estilo apropriado de pensamento, de motivação intrínseca focada em tarefas, de atributos de personalidade, principalmente as conceituais: Persistência; Raciocínio lógico; A Fé em si mesmo; Habilidade de arriscar; Ter capacidade de disciplina; Pessoa curiosa; Atitude de coragem; Autoconfiança; Responsabilidade para assumir os atos; Capacidade de superação; Ser inovador. A busca constante pela superação os torna comprometidos com o negócio, pois se nota que existe um equilíbrio entre a criatividade e a criação de valor (capacidade de comercialização) à medida que crescem e amadurecem. Desenvolvem seus negócios transformando suas idéias em um estilo pessoal de vida. Todos se baseiam em seus sonhos.

BIBLIOGRAFÍA

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70 Ltda. Lisboa, Portugal. 1977
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas/CNI; SEBRAE**. Brasília: CNI, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2007**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2008.
- GIL A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookmanm 2004.

- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- 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. nº 3, September, p.235-254, 2000.
- 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.
- SEBRAE. Rede Cooperação Brasil + Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha 2007.** Qualinews Comunicação Empresarial Ltda. 2007.
- SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio.** São Paulo: Atlas, 2006.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TIMMONS, J. A. et al. **New Venture Creation: entrepreneurship in the 1990s.** 3rd ed. IRWIN: Homewood, Boston, 1990.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.