

**ANA MARIA LOVATO LEIRIA**

**AS COMPETÊNCIAS DO EMPRESÁRIO DA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Um breve estudo sobre um grupo de empresários vencedores do Prêmio  
Talentos Empreendedores na Região Metropolitana de Porto Alegre

Porto Alegre

2002

**ANA MARIA LOVATO LEIRIA**

**AS COMPETÊNCIAS DO EMPRESÁRIO DA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Um breve estudo sobre um grupo de empresários vencedores do Prêmio  
Talentos Empreendedores na Região Metropolitana de Porto Alegre

Dissertação de Mestrado  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Executivo em Administração

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre

2002

**ANA MARIA LOVATO LEIRIA**

**AS COMPETÊNCIAS DO EMPRESÁRIO DA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Um breve estudo sobre um grupo de empresários vencedores do Prêmio  
Talentos Empreendedores na Região Metropolitana de Porto Alegre

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, submetida à avaliação da  
Banca Examinadora em 11 de julho de 2002.

---

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas  
Orientador

---

---

---

---

Porto Alegre

2002

## **AGRADECIMENTOS**

Expresso aqui meus sinceros agradecimentos às pessoas e às instituições que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Destaco especialmente:

- os empresários participantes da pesquisa, que tão gentilmente me receberam para a realização das entrevistas;
- os funcionários do CEAD, principalmente a Ana Rita Fachini, a Carla Duarte e a Fabiana Gramkõw, que sempre me auxiliaram quanto às questões burocráticas e administrativas;
- a Profa. Dra. Claudia Bittencourt e a doutoranda Claudia Simone Antonello, que contribuíram com informações valiosas para a elaboração do projeto e da dissertação;
- os familiares, os amigos e os colegas que sempre me apoiaram nos momentos mais difíceis;
- e finalmente o meu orientador Prof. Dr. Roberto Lima Ruas, pela sua sensibilidade em compreender minhas dúvidas e pelas informações relevantes que me passou para a conclusão deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 <i>DELIMITAÇÃO DO TEMA .....</i>	<i>11</i>
1.2 <i>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</i>	<i>12</i>
1.3 <i>IMPORTÂNCIA DO ESTUDO .....</i>	<i>13</i>
<b>2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
2.1 <i>OBJETIVO GERAL .....</i>	<i>14</i>
2.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</i>	<i>14</i>
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
3.1 <i>A EMPRESA DE PEQUENO PORTE E SUAS CARACTERÍSTICAS .....</i>	<i>15</i>
3.2 <i>O PERFIL DO EMPRESÁRIO/GERENTE .....</i>	<i>18</i>
3.3 <i>A QUESTÃO DAS COMPETÊNCIAS.....</i>	<i>21</i>
<b>3.3.1 Conceitos de Competência .....</b>	<b>22</b>
3.3.1.1 <i>Competências Organizacionais ou Empresariais .....</i>	<i>23</i>
3.3.1.2 <i>Competências Individuais e/ou Gerenciais .....</i>	<i>25</i>
<b>4 MÉTODO .....</b>	<b>30</b>
4.1 <i>UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....</i>	<i>31</i>
4.2 <i>PROCEDIMENTOS DA COLETA DOS DADOS.....</i>	<i>31</i>
4.3 <i>PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS .....</i>	<i>33</i>

<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>35</b>
5.1	<i>IDENTIFICAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS</i> .....	35
5.2	<i>AS EMPRESAS DO SETOR DA INDÚSTRIA</i> .....	36
5.3	<i>AS EMPRESAS DO SETOR DO COMÉRCIO</i> .....	36
5.4	<i>AS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS</i> .....	36
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
6.1	<i>ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS</i> .....	38
6.2	<i>AS COMPETÊNCIAS VOLTADAS PARA A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA</i> ...	38
6.2.1	<b>Os empresários da indústria</b> .....	<b>39</b>
6.2.2	<b>Os empresários do comércio</b> .....	<b>40</b>
6.2.3	<b>Os empresários de serviços</b> .....	<b>40</b>
6.3	<i>AS COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA</i> .....	42
6.3.1	<b>Os empresários da indústria</b> .....	<b>42</b>
6.3.2	<b>Os empresários do comércio</b> .....	<b>43</b>
6.3.3	<b>Os empresários de serviços</b> .....	<b>44</b>
6.4	<i>AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS EMPRESÁRIOS</i> .....	45
6.4.1	<b>Os empresários da indústria</b> .....	<b>45</b>
6.4.2	<b>Os empresários do comércio</b> .....	<b>47</b>
6.4.3	<b>Os empresários de serviços</b> .....	<b>49</b>
6.5	<i>RESUMO GERAL DAS COMPETÊNCIAS</i> .....	51
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>60</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b> .....	<b>64</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>67</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Classificação do porte das empresas segundo o número de empregados .....	16
Figura 2 - Classificação das competências segundo o autor.....	24
Figura 3 - Diagrama de recursos de competência.....	27
Figura 4 - Quadro resumo dos conceitos utilizados na pesquisa .....	34
Figura 5 - Quadro resumo das competências identificadas .....	52
Figura 6 - Principais recursos de competências utilizadas pelos empresários da indústria .....	56
Figura 7 - Principais recursos de competências utilizados pelos empresários do comércio .....	57
Figura 8 - Principais recursos de competências utilizados pelos empresários de serviços .....	58

## **RESUMO**

O presente trabalho refere-se ao estudo das competências organizacionais e gerenciais. Ele buscou identificar junto a um grupo de proprietários de empresas de pequeno porte dos setores da indústria, do comércio e de serviços, que se destacaram no Rio Grande do Sul, quais competências esses empresários colocam em ação para desenvolver, em suas organizações, fatores de sobrevivência que determinam o sucesso dos seus negócios.

Tratou-se de um estudo de natureza qualitativa, e seus dados foram analisados com base na técnica análise de conteúdo. Os resultados mostraram que empresários dos setores da indústria, do comércio e de serviços, por um lado, comportam-se diferentemente, mas, por outro lado, demonstram consenso em seus posicionamentos.



## **ABSTRACT**

This paper is related to organizational and managerial competencies. It was restricted to a group of outstanding small companies owners in Rio Grande do Sul, in the fields of industry, trade and services. It aimed at identifying what kind of competencies those entrepreneurs make use to develop factors which are responsible for the success in their companies.

It is a qualitative study. Data analysis was based in the content analysis technique, and it showed that such entrepreneurs, on one hand, behave and think differently but, on the other one, they reach a consensus on their ideas.

## **1 INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento da micro e pequena empresa é considerado um fator crucial para o desenvolvimento econômico do Brasil, devido à sua contribuição para a geração de emprego e de renda da população. Os programas de financiamento e os serviços de desenvolvimento gerencial são importantes ferramentas que têm contribuído para o progresso das micro e pequenas empresas, proporcionando a esse segmento novos conhecimentos e tecnologias com o objetivo de prepará-las para a competitividade e globalização.

Esse fenômeno, entretanto, não ocorre somente no Brasil, pode-se dizer que se trata de um fenômeno global. Como resposta ao crescimento observado nesse campo, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) decidiu realizar uma conferência sobre as melhores práticas em serviços de desenvolvimento empresarial na América Latina e no Caribe, no Rio de Janeiro em março de 1999. Na ocasião, foram discutidas as principais políticas de desenvolvimento que deverão ser adotadas pelas micro e pequenas empresas brasileiras, a médio e longo prazo, para o próximo milênio (Intermediate Technology Publications, 1999).

Considerando a realidade brasileira, as micro e pequenas empresas representam 98% dos estabelecimentos produtivos, geram cerca de 20% do PIB e respondem por 60% da oferta de emprego. Paralelamente a isso, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) vem trabalhando de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que

esse universo tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo (SEBRAE, 1999).

O SEBRAE do Rio Grande do Sul, desde 1990, vem desenvolvendo diversos programas para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas em todo o Estado; no entanto, as informações sobre os resultados obtidos com todo esse trabalho são oriundas apenas de pesquisas de satisfação de clientes. Por exemplo, desconhece-se por que determinadas empresas apresentam desempenho diferenciado das demais, de quais competências os empresários que as gerenciam se utilizam e o que lhes proporcionou serem bem-sucedidos em seus empreendimentos.

Para conhecer um pouco mais o universo das micro e pequenas empresas, o presente trabalho trata de um estudo junto a um grupo de pequenas empresas dos setores de comércio, indústria e serviço, que se destacaram junto ao SEBRAE do Rio Grande do Sul. Identificam-se aqui quais as competências gerenciais de seus empreendedores que, conseqüentemente, levaram suas empresas a apresentarem resultados significativos frente à concorrência.

O trabalho divide-se em seis partes. Após a introdução, no capítulo dois, estão definidos o objetivo geral e os específicos. A seguir, no capítulo três, apresenta-se uma síntese da literatura consultada que deu embasamento à pesquisa. Primeiramente, destacam-se características inerentes a um gerente/empresário, logo após, aborda-se a questão das competências e sua complexidade, finalizando com os principais conceitos existentes e utilizados pelos pesquisadores do assunto, indicando a base do estudo.

No quarto capítulo, informa-se a metodologia utilizada. Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório através de uma entrevista semi-estruturada com doze empresários dos três setores envolvidos. A análise dos dados foi realizada com base na metodologia “análise de conteúdo”, que, segundo Freitas e Moscarola (2000), é o método mais indicado quando se necessita analisar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa ou grupo envolvido.

Os capítulos cinco e seis referem-se à análise da pesquisa como um todo. Neles estão apresentadas as competências que os empresários da pequena empresa colocam em ação mais freqüentemente para a busca de resultados, bem como comentários e principais trechos das

suas declarações, identificando, assim, como essas competências são utilizadas no seu dia-a-dia.

Para facilitar o trabalho do leitor fez-se, primeiramente, uma divisão entre competências organizacionais e gerenciais. Logo após, elas foram analisadas obedecendo a divisão pelos três setores, indústria, comércio e serviços. Segue-se uma figura contendo um quadro resumo das principais competências encontradas no público pesquisado, acompanhada de uma análise global do estudo.

Por fim, apresentam-se as principais considerações sobre o estudo. Encontram-se também sugestões para futuros estudos e pesquisas sobre o assunto que venham a enriquecer este trabalho e contribuir para a bibliografia já existente sobre esse tema.

### *1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA*

O tema central desta pesquisa refere-se à identificação das competências gerenciais do empresário da empresa de pequeno porte. A pequena empresa é definida pela legislação brasileira de duas maneiras: com base no seu faturamento anual e com base no número de empregados, variando de acordo com o setor. A classificação de pequena empresa usada neste trabalho é a definida pelo SEBRAE, baseada no número de empregados (ver figura 1, página 16).

Para melhor delimitar esse assunto realizou-se um estudo a partir das competências gerenciais dos empresários de um grupo de empresas de pequeno porte que foram vencedoras do Prêmio Talentos Empreendedores na Região Metropolitana de Porto Alegre, nos anos de 1998, 1999, 2000 e 2001. O trabalho visa a identificar que razões fizeram com que tais empresas chegassem a um estágio de desenvolvimento capaz de diferenciá-las de suas concorrentes.

O Prêmio Talentos Empreendedores foi criado, em 1993, pelo SEBRAE do Rio Grande do Sul em parceria com os grupos empresariais Gerdau e Rede Brasil Sul de Telecomunicações (RBS) e tem como objetivo o reconhecimento e a valorização do trabalho, da dedicação e do espírito empreendedor de empresários de micro e pequenas empresas do

Estado, os quais se destacaram nos segmentos da indústria, comércio e serviços. Até agora já foram realizadas nove edições do Prêmio; delas já participaram mais de 2.400 empresas, e 135 obtiveram premiação.

Neste trabalho, as competências gerenciais desses empresários foram abordadas por meio de uma pesquisa exploratória. Para coletar os dados utilizou-se uma entrevista semi-estruturada em três blocos. O primeiro deles agrupou perguntas referentes à competitividade da empresa; o segundo, perguntas relacionadas à estratégia da empresa; e o terceiro bloco compôs-se de perguntas que abordavam as competências gerenciais dos empresários.

## *1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA*

Desconhecem-se os motivos pelos quais as empresas que foram vencedoras do Prêmio Talentos Empreendedores apresentaram resultados significativos e o que lhes possibilitou se posicionarem à frente de suas concorrentes. Sabe-se, contudo e através de vários estudos realizados por autores como Boterf (*apud* Ruas, 2000), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (1999, 2000), Dutra (2001) e Ruas (2000, 2001), que as competências – o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, aliadas ao ambiente onde elas estão inseridas – promovem um diferencial na vida dos empresários e, conseqüentemente, nos seus negócios, tornando-os diferenciados dos demais.

As empresas que participaram da pesquisa apresentam algo diferenciado, o que é comprovado pela sua aprovação nos diversos critérios de seleção a que foram submetidas e que lhes garantiu o Prêmio. Essa diferenciação acontece porque alguém, dentro da organização, possui determinadas competências que o motiva a realizar algo, mobilizando o corpo funcional para a ação e, por conseguinte, formando uma cultura voltada para a busca de mais e melhores resultados (FLEURY; FLEURY, 2001).

De acordo com Souza (2001), competente é quem agrega valor com o conhecimento e com as habilidades que possui e disponibiliza resultados para o negócio de uma empresa. Assim, o presente trabalho busca identificar, a partir da amostra de empresários que participaram da pesquisa, de quais competências eles se utilizam para lidar no seu dia-a-dia.

### *1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO*

Considerou-se importante pesquisar este assunto porque, mesmo nas grandes empresas, as pesquisas sobre a questão das competências gerenciais ainda são recentes. Deve-se ressaltar que o conceito de competência também não está totalmente internalizado junto aos membros das organizações, muito menos nas pequenas empresas, onde esse conceito é totalmente desconhecido e nem mesmo a palavra competência faz parte do vocabulário dos empresários. No universo dessas empresas, sabe-se apenas que alguns empresários apresentam determinadas características gerenciais que os destacam dos demais, fazendo com que seus empreendimentos obtenham sucesso. Buscou-se, com esta pesquisa, aprofundar os conhecimentos sobre o tema junto a esse segmento tão significativo da economia brasileira.

Além disso, esse trabalho contribui diretamente para banco de informações do SEBRAE/RS. É de grande importância para essa instituição conhecer as competências gerenciais desses empresários, pois assim poderá obter subsídios para desenvolver novos programas de treinamento adequados às necessidades e à realidade da sua clientela.

## **2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS**

### *2.1 OBJETIVO GERAL*

Identificar quais competências os empresários colocam em ação para desenvolver em suas organizações fatores que determinam o sucesso dos seus negócios.

### *2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Identificar alternativas de competências gerenciais compatíveis com as condições das pequenas empresas;
- Identificar quais recursos de competências os empresários pesquisados possuem em comum.

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo apresenta a revisão da literatura visando a fornecer embasamento teórico à pesquisa, considerando o fato de a literatura sobre o tema pequena empresa ser bastante escassa. Num primeiro momento, conceitua-se a empresa de pequeno porte e suas características; logo após, caracteriza-se o perfil gerencial do empresário/gerente e; finalmente, aborda-se a questão das competências e seus conceitos.

#### *3.1 A EMPRESA DE PEQUENO PORTE E SUAS CARACTERÍSTICAS*

Nos últimos anos, a economia tem redescoberto a pequena empresa e a difusão do empreendedorismo nos sistemas locais. A competição internacional e o crescimento do mercado vêm proporcionando às pequenas empresas um espaço cada vez maior no cenário mundial, e a principal vantagem competitiva para esse avanço consiste em sua flexibilidade e intuição empresarial (CASAROTTO; PIRES, 1998).

De acordo com Boog (1991), *“as organizações já descobriram que é melhor ser um chimpanzé do que um gorila, um pássaro do que um dinossauro”*. A empresa de pequeno porte faz com que rapidamente o empresário se torne um especialista em certos nichos, com velocidade para acompanhar tendências fluidas e volúveis do mercado, onde a flexibilidade, a inovação e a capacidade empreendedora são as palavras-chaves para o sucesso da organização.



Definir pequena empresa é algo necessariamente arbitrário porque são adotados padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar dez empregados como o limite. Além disso, uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores. A maioria das pessoas classificaria postos de gasolina, restaurantes locais e pequenas lojas de varejo de proprietários independentes como pequenas empresas. Para este trabalho foi adotada a classificação de pequena empresa atribuída pelo SEBRAE, que é baseada no número de empregados. Ressalta-se que esse número varia de acordo com o setor, conforme pode ser conferido na figura abaixo.

Porte / Setores	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena	Até 99 empregados	Até 49 empregados
Média	Até 499 empregados	Até 199 empregados
Grande	Acima de 500 empregados	Acima de 200 empregados

**Figura 1 - Classificação do porte das empresas segundo o número de empregados**

Fonte: SEBRAE (1999)

No Brasil, segundo dados do SEBRAE (1999), elas são responsáveis por uma parcela considerável da economia e da geração de empregos. Dessa forma, criam riquezas para a sociedade através de diversos empreendimentos em todas as áreas.

Uma das principais características da empresa de pequeno porte brasileira refere-se ao fato de ser comandada por um “dono” – ou seja, um empresário fundador – que é quem determina todas as suas estratégias para alcançar os resultados propostos. Essa característica proporciona à pequena empresa maior flexibilidade nas tomadas de decisões, permitindo reinventar-se com mais agilidade na busca pela competitividade (CASAROTTO; PIRES, 1998).

Em pesquisa realizada com um grupo de empresários de pequeno porte do setor moveleiro de Santa Catarina, Cancellier (2000), aponta que essa característica também gera a incessante busca por novas oportunidades e leva o empresário a dar alguns saltos frente à incerteza, tomando decisões arrojadas. A estratégia é gerada pela visão de um executivo principal que estende seu controle pessoal sobre as pessoas.

Mintizberg, Ahlstrand e Lampel, na obra “Safári de Estratégia” (2000), já confirmavam esse modelo na escola empreendedora - a quarta escola do pensamento estratégico: o processo de formação da estratégia empresarial estava concentrado no líder único e este, por sua vez, possuía uma representação mental de estratégia criada, ou ao menos expressa, na sua cabeça. Essa escola teve seu conceito centrado na visão, isto é, os seus defensores viam a liderança personalizada baseada na visão estratégica como a chave para o sucesso organizacional. Esse processo, no entanto, não foi muito bem aceito pela escola, pelo fato de a formação da estratégia ficar calcada no comportamento de um único indivíduo e permanecer em grande parte numa “caixa preta”.

Mintizberg (*apud* SENGE, 1995, p.349) também posiciona-se nesse sentido. Segundo ele, “as organizações de sucesso ‘fabricam sua estratégia’, uma vez que estão continuamente aprendendo com as constantes mudanças nas condições do negócio”.

Outro pensamento que vai ao encontro das idéias apresentadas até aqui é o dos autores Longenecker, Moore e Petty (1997), quando afirmam que, na pequena empresa, a formulação da estratégia pode apenas “acontecer”, pois, pela sua própria natureza, os empreendedores, na sua maioria, não estão acostumados ao tipo de investigação sistemática exigido para desenvolvê-la e costumam ter dificuldade em encontrar um ponto de partida. Eles apenas analisam oportunidades, riscos e recursos para desenvolver o negócio. A estratégia geralmente existe, mas não está explícita. E os resultados buscados pelos empreendedores estão baseados nessa estratégia, embora de forma não clara, ou armazenadas na “caixa preta”.

Pode-se dizer, contudo e com base nas afirmações acima, que a sobrevivência da pequena empresa é assegurada pela atuação do próprio empresário na condução do negócio. Ele, explicitamente ou não, é quem determina o caminho que a empresa irá seguir (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

### 3.2 O PERFIL DO EMPRESÁRIO/GERENTE

O intenso processo de mudança que vem se desenvolvendo nos últimos anos nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão também chegou às pequenas empresas quase ao mesmo tempo em que isso aconteceu nas grandes organizações. A diferença é que, nas pequenas empresas, essas mudanças tiveram de ser absorvidas de forma bastante abrupta, por uma questão de sobrevivência. E isso vem exigindo uma profunda alteração no perfil dos profissionais nas empresas (DUTRA, 2001).

Como já foi mencionado anteriormente, é consenso que a literatura científica sobre o tema “Pequena Empresa” é bastante escassa, portanto, no que se refere ao aspecto características pessoais do empresário da empresa de pequeno porte, foram utilizadas também referências baseadas na literatura existente sobre características de gerentes de unidades de grandes empresas, que nada mais são do que gerentes de negócios e gestores de pessoas (BOOG, 1991).

“O termo gerente não significa apenas o título de cargo ou posição hierárquica; antes, representa o conjunto de responsáveis por resultados com pessoas e com inovação. Isso quer dizer que presidentes, vice-presidentes, diretores, superintendentes, gerentes-gerais, chefes de departamento, chefes de setor, supervisores, encarregados, líderes de grupos são gerentes” (BOOG, 1991, p.147).

Segundo Peter Drucker (1999), não existem diferenças entre gerenciamento de um negócio. Existem sim diferenças de gerenciamento entre organizações diferentes, pois a missão define a estratégia, e esta define a estrutura da organização. Também não há grandes diferenças entre tarefas e desafios, e os executivos dessas organizações utilizam mais ou menos a mesma parcela de seu tempo gerenciando pessoas, portanto um empresário, seja de pequena ou grande empresa, também não vai encontrar pela frente situações muito diferentes das encontradas em qualquer tipo de organização.

As mudanças e os desafios proporcionados às empresas, tanto de grande quanto de pequeno porte, nos últimos anos, são de significativa importância. Por isso, que a

competência gerencial se tornou fundamental para garantir a sua sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e instável.

Dentro desse contexto, torna-se de grande complexidade definir o perfil adequado para um gerente/empresário eficiente. Desde 1961, existem estudos com a tentativa de identificar um perfil de empreendedores que têm sucesso nos negócios. Um dos pioneiros foi o psicólogo americano David McClelland (1961), que, em estudos realizados junto a um grupo de empresários bem-sucedidos nos Estados Unidos, na década de 60, identificou nas pessoas 30 características de personalidade, as quais chamou de características empreendedoras. As principais são as seguintes: iniciativa, visão de oportunidade para novos negócios, persistência, capacidade de correr riscos calculados, capacidade de planejamento, poder de persuasão, rede de contatos, habilidade de negociação, uso do poder, entre outras.

Conforme Louis Jacques Fillion, responsável pela disciplina de Empreendedorismo da HEC – Montreal, proprietários e gerentes de pequenas empresas têm de ser versáteis. Eles devem ser capazes de resolver problemas e tomar decisões rapidamente. Necessitam dominar todos os elementos básicos de gerenciamento e devem ser capazes de incorporar práticas de gerenciamento efetivo dentro de suas atividades diárias. Eles precisam de sistemas gerenciais consistentes. Por exemplo, podem estabelecer parâmetros para marketing ou um critério de seleção para contratar as pessoas que eles necessitam para implementar suas visões. Acima de tudo, precisam ter personalidades estáveis porque, *“sendo capitães de seus barcos, eles navegam por águas turbulentas”* (Revista SEBRAE, 2001, p. 42).

A liderança é fator fundamental para o gerenciamento do negócio, pois é com ela que o gerente/empresário influencia, direciona e impulsiona sua equipe para a concretização dos objetivos propostos e transforma-os em resultados. Deve-se salientar que liderança não deve ser confundida com chefia, pois, sendo esse atributo condição e não função, é uma exigência natural dos tempos atuais que as empresas possuam líderes cada vez mais eficientes, que consigam aliar criatividade e habilidade para tratar com pessoas de todos os tipos (TEIXEIRA; MINK, 2000).

Outro aspecto que deve ser considerado é a atitude ou a predisposição do gerente/empresário para a inovação. Essas pessoas sabem que inovação é mais do que a simples criação de novos produtos ou serviços, elas sabem que a inovação pode melhorar o

resultado de um balanço e explorar todos os valores existentes dentro de uma organização, além de criar uma cultura que se fortalece com rapidez e que recompensa, financeira ou moralmente, as novas idéias vindas de fontes diversas (JONASH; SOMMERLATTE, 2001).

A inovação somente acontece dentro de uma organização se a criatividade estiver presente nas pessoas e esse é um atributo que não se encontra nos manuais de administração (KAO, 1997). Criatividade demanda sonho e determinadas pessoas são mais criativas porque ousam sonhar mais do que outras. O gerente/empresário criativo, que se permite sonhar, encontra novas soluções nunca antes pensadas, como também admite a possibilidade de ter respostas como: talvez, pode ser, quem sabe? ou, por que não? E essa é uma atitude totalmente saudável tanto para o gerente/empresário quanto para a organização (TEIXEIRA, 2002).

Jack Welch, principal executivo da General Electric e hoje aposentado, é um bom exemplo de gerente/empresário criativo. Ele costumava dizer: *“Meu trabalho é ouvir, buscar, pensar e transmitir idéias, expor as pessoas às boas idéias e aos bons modelos... Quando vêem uma boa idéia, as pessoas autoconfiantes adoram”* (apud KAO, 1997, p.16).

Outro fator considerado importante para sobrevivência de uma empresa é a aprendizagem organizacional, um tema atualmente bastante discutido junto aos estudiosos das Teorias da Administração. Para que esse processo ocorra dentro de uma organização, o gerente/empresário, mais do que nunca, tem de ser o condutor para o estímulo do aprendizado permanente junto à sua equipe, mobilizando as pessoas em todos os níveis, principalmente através de treinamentos e disseminação de conhecimentos. Segundo Peter Senge (1999), as pessoas, ao nascerem, são motivadas para aprender, explorar e experimentar tudo o que está ao seu redor, e o desejo de aprender vai mais adiante, é criativo e produtivo.

“O Processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno como também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado” (FLEURY; FLEURY, 1997, p.20).

Esses mesmos autores (FLEURY; FLEURY, 1997) salientam que a criação de uma cultura organizacional própria, focada nos valores e objetivos da organização, também, fortalece o comprometimento da equipe com os resultados desejados. Nesse aspecto, enaltece a importância de politizar a cultura na organização, atribuição essa que cabe também ao gerente/empresário.

Ainda, um aspecto de extrema relevância a ser considerado no meio empresarial é a questão ética, e essa é uma questão que vem despertando grande interesse em decorrência de recentes episódios que envolveram nomes de altos escalões de empresas, onde o comportamento ético deixou a desejar. Segundo a professora Carolyn Wilwy da Universidade do Tennessee (USA), *“ética tem a ver com obrigação moral, responsabilidade e justiça social”*. A sociedade tende a definir ética em termos de comportamentos, que estão de acordo com princípios morais baseados em ideais como justiça e confiança. São esses princípios que regem o comportamento de pessoas e empresas e podem se fundamentar em valores, cultura, religião e, até mesmo, legislação (Revista HSM, Ano 1, p. 28).

Enfim, para gerar comprometimento com resultados, estar atendo para novas tecnologias sabendo como implantá-las, buscar novos mercados, clientes e fornecedores, treinar e desenvolver as pessoas, valorizando suas competências e adequando-as às necessidades da empresa, o gerente/empresário, antes de tudo, tem de possuir as suas próprias competências e saber como mobilizá-las. Élon Teixeira (2002, p.35) confirma essa observação quando comenta que, “embora a competência específica seja fundamental para o crescimento profissional, a competência geral – aquela que representa o conjunto de conhecimentos da pessoa – é fundamental para a sua expressão individual”.

### 3.3 A QUESTÃO DAS COMPETÊNCIAS

No cenário atual, em que as organizações buscam maior competitividade, a questão das competências é um tema que vem despertando o interesse dos estudiosos em gestão de pessoas. A palavra competência atualmente é entendida e empregada para determinar diversos significados, não só os ligados às características da pessoa, como conhecimentos, habilidades e atitudes, como outros voltados para a tarefa e, conseqüentemente para resultados (FLEURY; FLEURY, 2001).

Essa questão apresenta duas faces. De um lado, estão as empresas com um conjunto próprio de competências, que se originaram durante o seu processo de desenvolvimento; de outro, estão as pessoas, também com seu conjunto de competências (DUTRA, 2001). Esses dois fatores mobilizados entre si são capazes de gerar desafios que orientam a empresa para resultados.

No Brasil, país em que a concorrência torna-se cada vez mais acirrada, o movimento está ganhando força e arregimentando adeptos. Fala-se sobre o assunto em grandes corporações, empresas multinacionais, instituições públicas e em médias e pequenas empresas. A corrida da globalização exige que os olhares estejam voltados para o capital intelectual, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende da disponibilização do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas (GRAMIGNA, 2002).

Para fazer a diferença de mercado, garantindo a vantagem competitiva, a combinação qualidade e preço já não bastam mais. Com tecnologia disponível a um custo acessível, as empresas de vanguarda focam suas atenções nas pessoas, pois são elas que, com suas competências, realmente fazem a diferença. Segundo Dutra (2001), organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências, gerando vantagens competitivas únicas.

No Brasil, os estudos sobre a temática competência começaram a surgir, com alguma insistência, em meados da década de 80. Foi nessa época que pesquisadores e consultores começaram a se interessar pelo tema, apesar de parecer ainda um pouco confuso (ZARIFIAN, 2001).

### **3.3.1 Conceitos de Competência**

Muito se tem falado sobre competências e, muitas vezes, o conceito tem sido empregado de forma inadequada na administração contemporânea. Mas, afinal, o que são competências, além do tradicional conceito que se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, necessário para o seu bom desempenho dentro de uma organização?

“A palavra **competência**, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma

instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho" (BANDÃO; GUIMARÃES, 1999, p. 27).

Para melhor exemplificar esse conceito, fez-se uma divisão entre o que os autores definem como competências organizacionais, como o próprio nome diz, das organizações e competências individuais e/ou gerenciais, ou seja, das pessoas. Essa divisão pode ser conferida mais detalhadamente nos parágrafos seguintes.

### 3.3.1.1 *Competências Organizacionais ou Empresariais*

Nos últimos anos, tanto nas escolas de Administração quanto nas empresas, o termo competências empresariais é um dos mais empregados. Ao mesmo tempo, essa expressão gera uma série de diferentes interpretações entre empresários, executivos e estudiosos do assunto, causando até uma certa confusão sobre o seu emprego adequado. Apesar disso, Boog (1991, p. 15), nos fornece a seguinte definição: “*competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários*”.

Os autores Prahalad e Hammel (1995) definem outro conceito, o *core competencies*, ou “competências essenciais”, como um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Essas competências encontram-se no nível estratégico da organização e seriam as responsáveis por criar diferenciais junto aos clientes, por exemplo, a criação de valor agregado a um produto ou serviço, junto à concorrência, como também são determinantes para o seu crescimento.

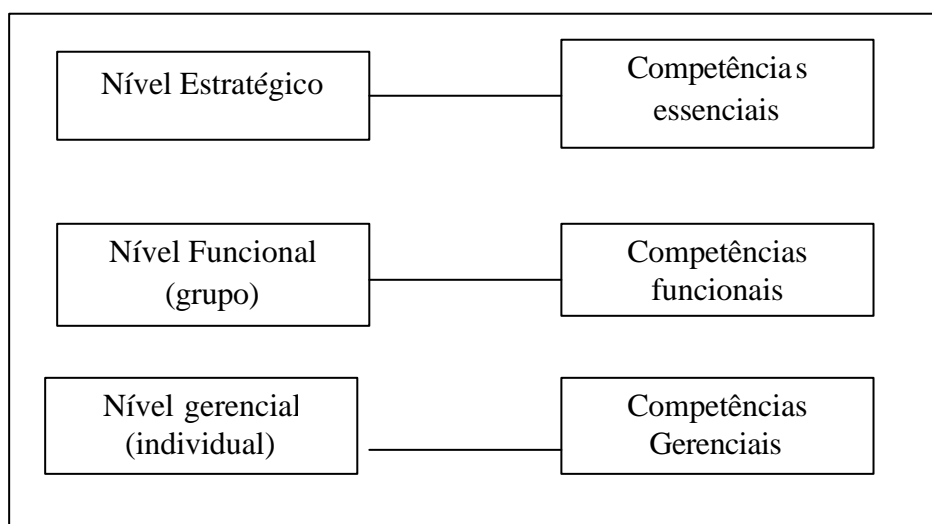
Complementando essa afirmação, Prahalad (1997) infere que o determinante no desenvolvimento das competências essenciais da organização é a sua “intenção estratégica”. Isso significa que essas empresas, ao descobrirem o que faziam de melhor, aproveitaram ao máximo essa oportunidade, reunindo em torno delas o que havia de melhor em recursos humanos, tornando-se diferenciadas das demais.



Como exemplos de organizações que desenvolveram suas *core competencies*, pode-se citar a Sony, a HP e a Disney, ou seja, empresas que apresentam as competências organizacionais como seus diferenciais competitivos (COLLINS; PORRAS, 1998). E esses diferenciais passam de geração para geração preservando a sua essência, o que torna a empresa reconhecida na sua razão de ser. As empresas que desenvolvem as competências essenciais entendem que o seu sucesso está na superação perante a concorrência e estabelecem isso não como meta final, mas como resultado e todos os dias se perguntam: “*como podemos nos desenvolver para nos sairmos melhor amanhã do que nos saímos hoje?*” (COLLINS; PORRAS, 1998, p. 27)

Ruas (2001) está de acordo com os conceitos dos autores acima. Ele afirma que “*competências essenciais são as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência e devem abranger todas as áreas, grupos e pessoas da organização*”.

Para um melhor entendimento do que é a noção de competências, Ruas (2000) classifica-as em três níveis dentro das organizações: estratégico, funcional e gerencial, conforme figura abaixo:



**Figura 2 - Classificação das competências segundo o autor**

Fonte: Ruas (2000, p 16.)

- *Competências essenciais*: trata-se do nível estratégico, abrange a empresa como um todo e expressa o conceito definido por Hammel e Prahalad;
- *Competências funcionais*: são as competências necessárias para realizar as funções básicas da empresa e aparecem sob a forma de competências coletivas;
- *Competências gerenciais*: é o que estabelece um conjunto ideal de qualificações necessárias para que o indivíduo atinja a performance necessária para a obtenção do resultado. De acordo com Ruas (2000), é nesse nível que se estabelece uma relação fundamental entre competências individuais e coletivas, sendo, a partir daí, que ocorre a maior parte de desenvolvimento de ações de competências.

### 3.3.1.2 *Competências Individuais e/ou Gerenciais*

*“Competência gerencial é o conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa”* (BOOG, 1991, p.15).

O pesquisador francês G. Le Boterf, citado por Fleury e Fleury (2001), define competência como um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Isso implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. Nesse mesmo sentido, Ruas (2000, p.3) aponta que

“a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações: a competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos, e sim a sua capacidade de mobilizar e aplicar os conhecimentos e capacidades do indivíduo numa condição particular, na qual são inseridos recursos e restrições próprias a uma situação específica”.

Também relacionado ao conceito acima, Firme (*apud* GARDNER, 2000) entende que competências são as evidências do que o indivíduo é capaz de fazer com aquilo que sabe. Com isso, a pessoa vai demonstrar seu desenvolvimento contínuo nas diversas formas de comunicação, na resolução de problemas, no pensamento crítico, na interação social, no

exercício da cidadania quanto à tomada de decisões, na busca de ideais, na convivência com outros indivíduos, na conquista de novas aprendizagens e em outras atuações.

Mais recentemente, Zarifian (2001, p.66) faz referência ao conceito apresentado nas Jornadas Internacionais de Deaville, em 1998, pelo pesquisador francês Medef: *“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (...)”*.

Essa definição indica que a competência é realmente a competência de um indivíduo e só se manifesta quando da sua utilização na atividade prática, transformando os conhecimentos adquiridos em resultados e potencializando-os à medida que aumenta a diversidade das situações (ZARIFIAN, 2001). Seguindo a teoria de Zarifian, Teixeira (2002, p.33) entende que *“competência é um estado quantitativo e temporal de uma pessoa para executar uma tarefa ou missão. Isso quer dizer que toda competência é relativa; não há competência absoluta. Competência absoluta não existe”*.

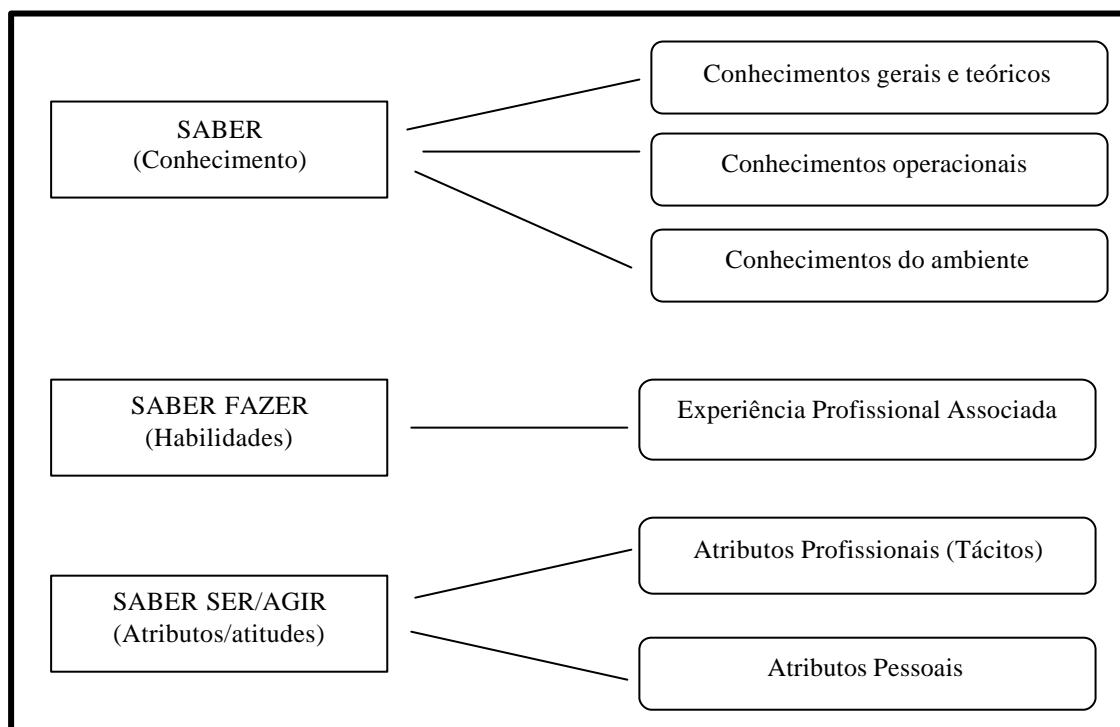
Complementando essa idéia, Dutra (2001) destaca que nas organizações a questão da competência se dá na forma como a pessoa “entrega” o seu resultado. Essa entrega está relacionada com os desafios que lhe são impostos pelo ambiente, tanto interno quanto externo. Conforme a complexidade do desafio, a pessoa mobiliza suas competências para entregar o melhor resultado possível o que, por outro lado, não garante que ela irá entregar o que lhe foi demandado.

Os autores da escola francesa, entre eles Boterf e Zarifian, desenvolveram uma concepção de competência, atualmente muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos que denominaram recursos de competência. Sua classificação está sustentada nos três elementos fundamentais:

- a) Conhecimento (saber);
- b) Habilidades (saber fazer);

c) Atitudes ou atributos (saber ser/agir).

Para Ruas (2001), essa classificação muito concentrada dos recursos de competência torna o entendimento um tanto complexo. Dessa forma, desdobra esses elementos conforme a figura que segue:



**Figura 3 - Diagrama de Recursos de Competência**

Fonte: Ruas (2001, p.20.)

#### *Recursos com base no conhecimento (saber)*

É o conjunto de informações que envolve conhecimentos do ambiente em que o profissional está inserido, conhecimentos gerais e teóricos e operacionais. Como conhecimentos do ambiente entende-se, por exemplo, conhecimentos sobre os cenários político e econômico e como isso pode influenciar as atividades da empresa; e conhecimento sobre concorrência, redes de comercialização, produtos, matéria-prima ou processos.

Os conhecimentos gerais e teóricos são os conhecimentos objetivos, tais como, conceitos, disciplinas teóricas e conhecimentos aplicados. E os conhecimentos operacionais são os

relacionados com a descrição de como se deve fazer, como procedimentos e métodos gerenciais.

*Recursos com base em habilidades (saber-fazer)*

Esse recurso implica em saber como fazer e é determinado pela capacidade prática. É adquirido através do treinamento e da experiência prática e envolve o conhecimento de regras sobre procedimentos e habilidades de comunicação. A habilidade está muito ligada a conhecimentos tácitos, uma vez que uma pessoa que possui uma habilidade não consegue transmiti-la a outra através da linguagem com muita facilidade.

*Recursos com base atributos (saber ser)*

Estão divididos em atributos profissionais e pessoais. Como infere Ruas (2000), os atributos profissionais são resultantes de experiências práticas ou de ações gerenciais, através das quais a pessoa é capaz de perceber aspectos e situações que estão além dos métodos e procedimentos formais, podendo utilizá-los com êxito em outros contextos ou situações.

Já os atributos pessoais são os que os autores consideram como os mais difíceis de caracterizar nos indivíduos, embora sejam fundamentais no conjunto de recursos de competência. Para Dutra (2001), esses atributos são identificados pelos comportamentos observados nas pessoas ao interagirem no ambiente organizacional.

Como exemplo de atributos pessoais, os autores definem disposição para atuar em grupo, iniciativa, senso de responsabilidade, confiança em si mesmo, imaginação, criatividade, abertura a mudanças, habilidades de negociação e comunicação, etc. Talvez sejam esses atributos os responsáveis pelas pessoas se diferenciarem das demais, o que contribui decisivamente para o resultado daquilo que elas entregam para a sociedade.

Numa pesquisa realizada junto a 136 executivos de empresas de quatro estados brasileiros, inclusive São Paulo, apontaram-se os atributos abaixo como altamente relevantes para o perfil de um gerente de negócios para o século XXI (ECHEVESTE et al., 1999):

- integridade;

- visão estratégica;
- capacidade de liderança;
- visão da empresa;
- capacidade de decisão;
- foco no resultado;
- ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais;
- capacidade de negociação;
- motivação;
- coordenação de trabalhos em equipe;
- habilidade interpessoal; e
- atitude pró-ativa.

Boterf (*apud* RUAS, 2000) entende que esses recursos de competência são ainda mais abrangentes, mais abstratos e mais complexos. Eles envolvem também recursos fisiológicos da pessoa e também do ambiente no qual ela está inserida, podendo ser assim classificados:

- *conhecimentos* (gerais, teóricos, operacionais e acerca do ambiente);
- *habilidades* (operacional, experiencial e relacional cognitivo);
- *atitudes* (atributos pessoais e relacionais);
- *recursos fisiológicos* (energia e disposição); e
- *recursos do ambiente* (sistemas de informação e bancos de dados).

Entendendo que o desdobramento dos recursos de competência defendido por Boterf é, por demais, complexo e que os estudos relativos a eles ainda são muito recentes, a análise geral da pesquisa estará baseada no desdobramento proposto por Ruas (2001) (ver figura 3, página 27). Portanto, no capítulo 6, os dados são analisados com base nos recursos de competência: conhecimentos, habilidades e atitudes ou atributos.

## 4 MÉTODO

Este trabalho utilizou como método uma pesquisa exploratória envolvendo 12 empresas de pequeno porte pertencentes aos setores da indústria, comércio e serviços, sendo quatro de cada um. Foi escolhido esse método devido à natureza do tema pesquisado e por apresentar as seguintes vantagens:

- *flexibilidade*: permitiu ajustes ao longo do processo, assim, possibilitando fazer algumas adequações no instrumento da pesquisa de acordo com as respostas que foram sendo apresentadas.
- *ênfase na totalidade*: foi possível focalizar o problema no todo e, dessa forma, superou-se um problema muito comum, sobretudo nos levantamentos em que a análise individual desaparece em favor da análise global.
- *simplicidade dos processamentos*: os procedimentos de coleta e análise dos dados adotados no estudo de caso, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples (GIL, 1993).

#### 4.1 *UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA*

O universo da pesquisa refere-se às micro e pequenas empresas nacionais. Sua amostra está restrita a 12 empresas de pequeno porte, com até 99 funcionários, dos setores da indústria, comércio e serviços. Essas empresas são consideradas de destaque no Rio Grande do Sul por apresentarem diferenciações quanto à atuação dos empreendedores. Todas foram vencedoras do Prêmio Talentos Empreendedores nos anos de 1998, 1999, 2000 e 2001 e, por essa razão, apresentam alguma vantagem competitiva que as diferencia da concorrência.

O SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul, juntamente com os grupos empresariais Gerdau e RBS (Rede Brasil Sul de Comunicações), promove anualmente o Prêmio Talentos Empreendedores, que tem como objetivo premiar os empresários que se destacam na gestão dos seus empreendimentos, nos setores da indústria, comércio, serviços e rural nas diversas regiões do Estado. As empresas do setor rural não fizeram parte da pesquisa, devido a esse setor apresentar características muito específicas que o diferencia das empresas urbanas e também pelo fato de estarem localizadas no interior do Estado.

A abrangência geográfica ficou sobre a Região Metropolitana de Porto Alegre devido a essa região apresentar semelhanças quanto ao mercado. Além disso, a proximidade entre elas facilitou e agilizou o processo das entrevistas.

#### 4.2 *PROCEDIMENTOS DA COLETA DOS DADOS*

Os dados foram coletados durante os meses de março, abril e maio de 2002, através de uma entrevista semi-estruturada. Essa entrevista baseou-se em um questionário contendo perguntas abertas e fechadas (vide roteiro Anexo A). As perguntas estavam agrupadas em três blocos: o primeiro referia-se à competitividade da empresa, o segundo à estratégia da empresa e o terceiro às competências gerenciais do empresário.

A entrevista semi-estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, ou seja, as perguntas feitas ao entrevistado são pré-determinadas. O



motivo da padronização foi obter dos entrevistados diversas respostas às mesmas perguntas, permitindo que elas fossem comparadas com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças refletissem diversidades entre os respondentes e não diferenças nas perguntas (MARCONI, LAKATOS, 1996).

A entrevista foi realizada com hora previamente marcada. Esse primeiro contato foi feito por telefone; entretanto, na maioria das vezes, não foi encontrada a pessoa que se queria entrevistar. Assim, foi necessário explicar o motivo da entrevista para a secretária ou assistente do futuro entrevistado. Nos casos em que a pessoa não foi encontrada no primeiro contato, foi realizado novo telefonema até que fosse possível contatá-la; outras vezes, a própria pessoa retornou a ligação para marcar a entrevista.

Quando a entrevistadora chegava até a empresa para a realização da entrevista, informava novamente, ao entrevistado, os objetivos do trabalho, ressaltando que, para melhor fidedignidade dos dados levantados, a metodologia previa que a entrevista fosse gravada e solicitava a sua concordância. Em todos os casos, os empresários concordaram prontamente, sendo que alguns disseram que o relatado ali era de conhecimento público e não havia razão para não ser divulgado.

A entrevista foi realizada sempre com o próprio empresário, quando este era o único proprietário da empresa ou, no caso de sociedade, com o sócio responsável pela administração geral e as principais decisões do empreendimento. Esse critério foi fundamental porque este trabalho tem como objetivo identificar as principais competências da pessoa que está à frente do negócio, ou seja, de quais recursos de competências ela se utiliza para estabelecer resultados e manter a sobrevivência e o crescimento da organização.

Todos os entrevistados foram muito receptivos à pesquisa e alguns reservaram espaço na sua agenda não só para a concessão da entrevista, como também para acompanhar a entrevistadora numa visita às dependências da empresa. Também, sem exceção, solicitaram que, ao final do trabalho, fosse-lhes enviado um resumo, pois interessavam-se em saber como está a sua performance perante os demais entrevistados.

#### 4.3 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

O método utilizado para a análise dos dados foi o de análise de conteúdo. Este método aplica-se para analisar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa ou grupo envolvido na pesquisa. Consiste numa leitura do texto correspondente a cada uma das empresas entrevistadas e na interpretação subsequente do conteúdo de acordo com a codificação definida para a análise (FREITAS, MOSCAROLA, 2000). Conforme dizem os autores, embora esse método possa parecer maçante e demorado, ele é muito gratificante, pois permite ao analista o pleno domínio sobre os dados e as sutilezas das entrelinhas do texto analisado.

Os dados foram tabulados manualmente. A pesquisa apresentou respostas variadas oriundas das questões abertas, o que inviabilizou o processamento computadorizado.

Primeiramente, as entrevistas gravadas foram transcritas na sua íntegra, uma a uma e depois foi elaborada uma figura com um quadro resumo, onde foram destacados os aspectos relevantes às respostas provenientes das perguntas realizadas. Nessa figura, as respostas foram divididas entre os setores da indústria, comércio e serviços e agrupadas de acordo com a classificação de cada uma, com objetivo de se obter uma visão do todo. A partir daí, procedeu-se à análise geral dos dados, como também foram selecionados os depoimentos mais significativos para compor, de forma original, a análise geral da pesquisa.

A partir das categorias competência organizacional (competitividade e estratégia) e competências gerenciais, buscou-se identificar, nas respostas dos entrevistados, como ocorre a mobilização das suas competências, tendo cautela com a fidedignidade das declarações para não fazer interpretações pessoais acerca delas. Também houve extremo cuidado para que não fossem feitos julgamentos e/ou conclusões precipitadas a respeito dos dados coletados (GIL, 1996).

Categoria	Definição	Operacionalização
Competências organizacionais	<p>Sobre competências organizacionais procurou-se utilizar, o conceito de Boog (1991), que atribui “competência empresarial como um conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários”.</p> <p>Enriquecendo com o conceito dos autores Prahalad e Hammel (1995), que definem o conceito <i>core competencies</i>, ou “competências essenciais”, como um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.</p> <p>Portanto, entende-se que a competência que gera a competitividade na pequena empresa pode ser atribuída ao produto ou serviço diferenciado da concorrência.</p> <p>Sobre a formação da estratégia utilizou-se o conceito de Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000), da Escola Empreendedora da década de 70, em que “o processo de formação da estratégia empresarial estava concentrado no líder único e este, por sua vez, possuía uma representação mental de estratégia criada, ou ao menos expressa na sua cabeça”.</p> <p>Trata-se de um conceito que ainda vigora nas pequenas empresas, como demonstrado mais recentemente por Casarotto e Pires (1998), que afirmam que “uma das principais características da empresa de pequeno porte brasileira é que ela geralmente, é comandada por um “dono” – ou seja, um empresário fundador – que é quem determina todas as suas estratégias para alcançar os resultados propostos”.</p>	Através de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários do negócio.
Competências gerenciais dos empresários	<p>Com relação à competência individual, adota-se as referências de Ruas (2000). O autor considera que a construção das competências gerenciais têm como elementos básicos o que denomina de recursos de competência (figura 3, p. 27).</p> <p>Segundo a definição do autor, “<i>recursos de competência são atributos associados aos indivíduos e ao ambiente (bancos e fontes de dados, por exemplo) os quais atuam como elementos a serem mobilizados na situação e local de trabalho</i>”(RUAS, 2000, p.12).</p>	Através de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários do negócio e observação assistemática.

**Figura 4 – Quadro resumo dos conceitos utilizados na pesquisa**

Nos capítulos que seguem, são apresentadas a descrição e análise dos dados, seguida da apresentação e análise geral dos resultados da pesquisa.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para melhor compreensão dos casos analisados neste capítulo, os mesmos foram divididos entre os setores da indústria, comércio e serviços e, na seqüência, os grupos foram analisados de acordo com os três níveis de competências (RUAS, 2000): as competências relacionadas com a competitividade, as competências responsáveis pela sobrevivência da empresa e, por último, as competências gerenciais desses empresários. Salienta-se, portanto, que o foco deste trabalho está na pessoa do empresário e não no setor.

### *5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS*

Dos doze empresários entrevistados, quatro são do setor do comércio, quatro da indústria e quatro de serviços, sendo que dez empresas estão localizadas em Porto Alegre, uma em Novo Hamburgo e uma em Cachoeirinha. O número de funcionários de cada empresa varia de onze a cinquenta. Os entrevistados apresentam idade entre 31 e 52 anos, acusando uma média de 41 anos. Nove empresários são do sexo masculino e três do sexo feminino. Também nove possuem formação superior completa, sendo três com pós-graduação e três possuem formação superior incompleta.

Para não haver qualquer tipo de constrangimento quanto aos depoimentos aqui apresentados, os empresários serão identificados apenas pelo seu negócio.

## 5.2 AS EMPRESAS DO SETOR DA INDÚSTRIA

As empresas do setor da indústria caracterizam-se pela produção direta de bens de consumo ou de componentes ou peças para a fabricação de um bem. Como exemplo de empresas industriais, citam-se a indústria automobilística, a indústria alimentícia e a indústria de confecções.

Desse setor, fizeram parte da pesquisa quatro empresas: uma indústria de confecções que produz roupas para praia e ginástica; uma indústria química que fabrica componentes e soluções bio-degradáveis para a indústria de higiene e limpeza; um laboratório farmacêutico especializado em medicamentos sem prescrição médica (tônicos, xaropes, analgésicos); e uma indústria de automação industrial cujo principal produto consiste em desenvolver equipamentos automatizados para a indústria de injeção plástica.

## 5.3 AS EMPRESAS DO SETOR DO COMÉRCIO

A comercialização de bens de consumo é a característica das empresas do setor do comércio. Os principais exemplos de empresas comerciais são as lojas de departamentos, os restaurantes e os supermercados.

O grupo de empresas desse setor foi constituído de uma rede de lojas que comercializa bijuterias e acessórios femininos; um restaurante especializado em comida e bebida típicas mineiras; uma loja de decoração de interiores com ênfase em cortinas e persianas; e um estabelecimento de lazer especializado em café, que proporciona eventos variados direcionados a um público classes A e B.

## 5.4 AS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS

A execução dos mais diversos serviços é o que define uma empresa do setor de serviços. A prestação de serviços de vigilância, de logística e o desenvolvimento de sistemas

informatizados, são bons exemplos de atividades exercidas pelas empresas do setor de serviços.

Esse setor foi representado por uma empresa que produz soluções customizadas em Internet; uma empresa de logística especializada em transporte de pequenos objetos e cargas; uma agência de viagens voltada para o público estudantil; e uma lavanderia industrial.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A apresentação dos resultados será realizada com base na análise das respostas obtidas nas perguntas apresentadas no roteiro da entrevista (ver anexo A), as quais estavam agrupadas de acordo os três níveis de competências (competitividade, estratégia e gerenciais). Serão apresentados no transcorrer do texto alguns trechos integrais das entrevistas como exemplos ilustrativos, objetivando propiciar ao leitor uma melhor compreensão da análise dos dados aqui apresentados.

### *6.1 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS*

O tema em estudo é relativamente novo, complexo e quase desconhecido da maioria das pequenas empresas. Isso reflete-se no uso restrito da palavra competência. Poucos empresários incluem-na em seu vocabulário e muitos deles sequer sabem o correto significado da palavra. Apesar disso, percebe-se que eles possuem entendimento, ainda que de forma subjetiva, sobre a noção de competência.

### *6.2 AS COMPETÊNCIAS VOLTADAS PARA A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA*

Como foi mencionado acima, parte da entrevista referiu-se à competitividade da empresa. Nesse bloco, foi perguntado aos empresários aspectos como os principais fatos e tendências

ocorridos no ambiente interno e externo da organização, bem como quais os aspectos relacionados à sobrevivência e ao sucesso da organização.

### 6.2.1 Os empresários da indústria

Os empresários dos três setores estudados, como já se imaginava, diferenciam-se em vários pontos. No que se refere ao aspecto de busca de um diferencial que os torne competitivos, os empresários do setor da indústria parecem ser os que estão mais preocupados com o fato. Eles entendem que é necessário estarem informados sobre as questões relacionadas com ambiente como, por exemplo, “*market-share*”, segmento de clientes e concorrência, principalmente para poderem tomar decisões com maior precisão. Quando questionados sobre quais fatores são responsáveis pelo crescimento, sobrevivência e sucesso do seu negócio, responderam que o principal é possuírem foco bem definido e estarem voltados para a conquista de novos mercados.

*“Nós temos foco em produtos sem prescrição médica e que possuem domínio tecnológico não muito grande (xaropes, tônicos, analgésicos) e isso nos permite permanecer num mercado já conquistado, que é o sul do país, como também conquistar novos mercados”* (empresário da indústria farmacêutica).

*“O foco é fundamental e também ficar dentro do nicho escolhido, eu fabrico roupas de ginástica para a mulher após os trinta anos e não saio dessa faixa”* (empresária de confecções).

A questão da inovação tanto de produtos como de processos são aspectos também considerados relevantes para a sobrevivência da organização. O depoimento abaixo evidencia o que é proposto pelos autores Jonash e Sommerlatte (2001) ao mencionarem que as pessoas sabem que inovação é mais do que a simples criação de novos produtos, uma vez que ela deve estar presente em toda a organização.

*“A concorrência, os novos entrantes no negócio e os produtos substitutos fazem com que a gente esteja inovando sempre, então a gente precisa estar sempre um passo à frente e isso mexe com a gestão interna do negócio. Temos que estar sempre à frente do nosso tempo”* (empresário da indústria química).

Percebe-se, portanto, que os empresários da indústria para garantirem a sobrevivência, bem como a competitividade do seu negócio, indiscutivelmente mobilizam um conjunto de competências. Esse conjunto é claramente amparado por recursos como conhecimentos,



principalmente sobre ambiente e atributos pessoais como foco no resultado e na criatividade, conforme observa-se no depoimento acima.

### **6.2.2 Os empresários do comércio**

Os empresários do setor do comércio apresentam algumas diferenças na mobilização dos recursos de competência com relação aos empresários da indústria no que se refere à competitividade da empresa. Percebe-se menor informação sobre questões relacionadas ao ambiente econômico, como também uma ausência de preocupação em entender essa situação. Quando questionados sobre quais fatores são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso do seu negócio, tiveram dificuldades em responder, atribuindo o resultado a aspectos como metas e planejamento conforme depoimentos abaixo:

*“Com relação ao cenário, eu vejo muita gente reclamar e muita gente abrindo novas empresas. Para sobreviver, a empresa tem que ter metas sempre atreladas ao planejamento, muita persistência e comprometimento com o negócio, como também mobilizar a equipe para resultados”* (empresária de acessórios femininos).

*“Eu costumo dizer que, para sobreviver é necessário duas coisas simples: organização e planejamento e, é claro, muito trabalho com seriedade e honestidade”* (empresário de decoração).

Esses depoimentos demonstram que, nesses casos, a mobilização das competências ocorre num nível menos complexo. Os entrevistados atribuem o sucesso do seu negócio mais a conhecimentos teóricos do que à competência necessária para lidar com o ambiente em que estão inseridos, ou a determinados atributos pessoais.

### **6.2.3 Os empresários de serviços**

As empresas do setor de serviços incluídas na pesquisa, por sua vez, apresentam características voltadas para a criatividade e para a inovação na conquista de um diferencial competitivo. Esses empresários, quando questionados sobre esse tema, foram unânimes em salientar a importância do produto ou serviço diferenciado para a sobrevivência do negócio. Os depoimentos a seguir demonstram que a mobilização dos recursos de competência desses empresários são muito semelhantes aos do setor da indústria:

*“Entendo que o Turismo como emissor de passagens e venda de produtos não existe mais, pois produto o cliente compra pela Internet. O que existe é uma necessidade de sermos consultores e orientadores dos clientes e hoje fazemos disso o nosso diferencial. Todos os nossos funcionários estão preparados para passar isso aos nossos clientes”* (agente de viagens).

*“A nossa empresa entrou no mercado para quebrar alguns paradigmas. Nós fazemos tudo o que os outros não fazem em termos de entrega de mercadorias e temos a preocupação de fazer o serviço sempre melhor do que o mercado faz, sermos o melhor e, para isso, temos que ter uma equipe qualificada e motivada. Essa é uma preocupação constante em nossa empresa”* (empresário de logística).

*“O nosso negócio é tecnologia dentro da Internet, e os nossos produtos são desenvolvidos em cima de tecnologias que não existem no mercado. O nosso diferencial é desenvolver tecnologias de busca de informações em tempo real na Internet, para pessoas que não têm tempo para isso, e a nossa empresa foi a pioneira nesse tipo de serviço”* (empresário de Internet).

Possuir equipes qualificadas e constantemente motivadas também é apontado como fator de sobrevivência da organização, ficando claro aqui a mobilização dos recursos de competência no nível do saber agir. Esses indivíduos sabem que, para atingir um grau de motivação coerente com o serviço ou atendimento que querem prestar ao cliente, é necessário perceber alternativas para comprometer a equipe com o negócio da empresa.

Cabe observar aqui que empresários da indústria, do comércio e de serviços relacionam-se diferentemente com o mercado no diz respeito às competências voltadas para a competitividade da empresa. Os empresários do setor do comércio entendem o mercado como um sistema pouco complexo e atribuem seu sucesso principalmente a fatores como metas bem definidas e planejamento bem estruturado.

Os empresários da indústria e de serviços, por sua vez, apresentam um comportamento um pouco diverso. Inicialmente diferenciam-se dos do setor do comércio, pois não consideram metas e planejamento como um fator decisivo para a competitividade, já que essas ferramentas fazem parte de sua rotina; num segundo momento, assemelham-se entre eles, citando inovação como um aspecto importante na permanência da empresa no mercado, mas também diferenciam-se: possuir foco e conquistar novos mercados é importante para a indústria, ao passo que ter criatividade e possuir equipes qualificadas e motivadas é preponderante para o setor de serviços.

### 6.3 AS COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

O segundo bloco da entrevista abordou a estratégia da empresa. Suas perguntas estavam diretamente associadas a quais aspectos os empresários consideraram relevantes para a formação da estratégia das suas empresas. Os entrevistados foram questionados sobre mudanças ocorridas na organização nos últimos três anos e a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa.

#### 6.3.1 Os empresários da indústria

Dos quatro empresários entrevistados, todos consideram essencial a divulgação da estratégia da empresa junto às equipes, como uma forma de comprometer e motivar as pessoas na busca por resultados. Tal situação é sustentada por Cancelier (2000), ao afirmar que “a estratégia é gerada pela visão de um executivo principal que estende seu controle pessoal sobre as pessoas”. Esse tipo de comportamento pode ser observado nos depoimentos abaixo:

*“Todos têm que saber os objetivos da empresa claramente, desde o diretor até o porteiro. Sem isso não há comprometimento, pois as pessoas são a chave para se conseguir resultados. Máquinas eu posso comprar, pessoas têm que estar motivadas para trabalhar”* (empresário da indústria farmacêutica).

*“É necessário haver transparência junto à equipe interna quanto aos objetivos da empresa. Se não houver o entendimento por parte de todos, não chegaremos a bons resultados”* (empresário de automação industrial).

Nesses casos entra em ação a habilidade de comunicação dos empresários. Isso, entretanto, parece contrariar a teoria de Mintzberg (2001). Esse autor menciona que a estratégia da empresa está calcada no comportamento de um único indivíduo e permanece numa “caixa preta”.

Estar atento para a criação de novos negócios e aproveitar as oportunidades do momento são também considerados fatores estratégicos para a sobrevivência das organizações, demonstrando que a versatilidade e a flexibilidade são elementos preciosos para que o empresário seja capaz de resolver problemas e tomar decisões rapidamente (FILION, 2001).

O pensamento do autor reflete-se na prática dos empresários, conforme pode-se ler nos depoimentos abaixo.

*“Tenho que estar atenta para as oportunidades de novos negócios. Por exemplo: o mundo hoje está voltado para a saúde e hoje é isso que garante a minha sobrevivência com o produto que fabrico. Amanhã pode ser outra coisa, então tenho que estar sempre atenta”* (empresária de confecções).

*“Temos forte apelo para produtos ecológicos e isso hoje nos garante um diferencial no mercado”* (empresário da indústria química).

Os depoimentos, então, comprovam tal comportamento. Eles reforçam a utilização dos recursos de conhecimento sobre o ambiente para a formação das competências que definem a estratégia da empresa.

### **6.3.2 Os empresários do comércio**

Para as empresas do setor do comércio, as competências relacionadas com a competitividade do empreendimento estão calcadas na mobilização de recursos voltados para a qualidade do atendimento aos clientes. Para tanto, a preocupação dos empresários está mais concentrada em treinamento e desenvolvimento das pessoas, conforme está relatado nos comentários que se seguem:

*“Vejo a minha empresa dentro de um mercado muito competitivo e procuro buscar como diferencial o atendimento. Para melhorar isso, no ano passado contratei uma consultora para me ajudar”* (empresária de acessórios femininos).

*“A minha empresa é modelo dentro desse segmento aqui no bairro e em Porto Alegre e aqui a gente procura reconhecer e valorizar a pessoa quanto cliente, para isso procuro treinar permanentemente os meus funcionários”* (empresária de café).

*“O consumidor é muito exigente e hoje ele quer qualidade no atendimento e isso é uma mudança que estamos sentindo acontecer rapidamente, portanto precisamos cada vez mais de treinamento”* (empresário de restaurante).

Analisando os depoimentos acima, observa-se que o processo de aprendizagem, conduzido pelos empresários já vem acontecendo dentro das organizações que participaram da pesquisa. Esse processo, no entanto, ocorre ainda na sua forma mais primária, que é o treinamento (FLEURY; FLEURY, 2001).

### 6.3.3 Os empresários de serviços

Passamos agora para as formas de estratégia utilizadas pelos empresários de serviços. Também para essas empresas, a questão do atendimento e a busca de soluções com valor agregado para os clientes, visando à sua satisfação, aparecem como competências relevantes para a sobrevivência. Nos depoimentos que se seguem, podem-se observar indícios desse comportamento:

*“O atendimento é um aspecto que ainda precisa ser melhorado, por isso queremos qualificar cada vez mais a nossa equipe para surpreender o cliente, mais do que atender”* (empresário de agência de viagens).

*“A nossa empresa é jovem e está em crescimento, quebrando alguns paradigmas, e temos um atendimento personalizado, que é o nosso diferencial”* (empresário de logística).

*“Faço para o meu cliente aquilo que faria ele perder tempo e que faz parte do meu negócio, por exemplo: busco a roupa suja no seu local de trabalho e a entrego limpa e personalizada. Esse é o fator pelo qual me diferencio da concorrência”* (empresário de lavanderia industrial).

Ruas (2000, p 5.) considera que *“competências essenciais são as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência e devem abranger todas as áreas, grupos e pessoas da organização”*. Baseado nisso, os depoimentos acima demonstram que os empresários pesquisados dos três setores, de uma certa forma e dentro das suas limitações, buscam criar algo que os diferencie da concorrência, preparando e desenvolvendo suas equipes no sentido de conduzir e estimulá-las para o alcance dos objetivos.

Observa-se, nesse momento da pesquisa, uma tendência diferente daquela relatada no bloco referente à competitividade da empresa. Aqui o setor da indústria diferencia-se dos demais, considerando que a divulgação da estratégia junto às equipes é fundamental para o sucesso da organização. Comércio e serviços, por sua vez, agregam-se, apontando a satisfação do cliente como um fator responsável para o bom desempenho da empresa.

#### 6.4 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS EMPRESÁRIOS

Vejamos agora o último conjunto de perguntas. Esse bloco da entrevista visava a identificar as competências gerenciais dos entrevistados, procurando saber quais recursos e atributos são considerados, por eles, mais importantes e de quais se utilizam para obter resultados.

Nos itens anteriores, foram feitas análises dos diferentes fatores que levam as empresas ao alcance dos objetivos. Apesar disso, os empresários salientam que o sucesso da empresa é promovido pelo próprio empresário, e nele estão presentes os diversos recursos de competências responsáveis por tal fato.

Tais recursos como os conhecimentos gerais, teóricos, ou do ambiente, aliados às habilidades e, principalmente aos atributos pessoais, como transparência, integridade e ética, segundo eles, foram e continuam sendo responsáveis pelo crescimento, sucesso e sobrevivência dos seus empreendimentos. Além disso, sabe-se que se um empresário afastar-se de seu negócio, muito provavelmente a empresa tomará rumos diferentes, ou seja, o empresário levará consigo suas competências.

##### 6.4.1 Os empresários da indústria

Nesse grupo de empresários, houve unanimidade nas respostas quando foram questionados sobre conhecimentos teóricos como planejamento, controle de custos, indicadores e o que se refere à administração geral do empreendimento. Todos consideram importante possuir esse tipo de conhecimento, uma vez que está na pessoa do empresário toda e qualquer decisão sobre novos investimentos, contratação de pessoal, aquisição de novas tecnologias e tudo o que envolve recursos financeiros. Conforme Fillion (2001), os empresários da pequena empresa, “sendo eles próprios capitães de seus barcos e, ao navegarem por águas turbulentas”, devem conhecer muito bem o seu negócio, monitorando-o cuidadosamente através de indicadores e sistemas de informação. Exemplos da unanimidade dos empresários estão expressos nos depoimentos abaixo:

*“Conhecimento é importante, gostaria de saber mais sobre planejamento e custos”*  
(empresária de confecções).

*“A empresa tem que ser profissionalizada, ter todos os indicadores possíveis que forem necessários, como financeiros, de qualidade, de produtividade, tanto qualitativos como quantitativos”* (empresário da indústria química).

*“Planejamento e metas são de extrema importância e nisso eu ainda preciso melhorar, pois entendo que o empresário tem que definir claramente o planejamento e avaliá-lo sistematicamente com o grupo”* (empresário da indústria farmacêutica).

O recurso conhecimento do ambiente, como situação econômica do país, oscilações de mercado e acompanhamento da concorrência, também é salientado pelo grupo da indústria como fundamental para o negócio. Isso vem ao encontro do que afirma Ruas (2000, p 9). Para ele, *“a competência do profissional não depende dos seus próprios recursos e que ele tem também de buscar informações acerca do ambiente em que o seu negócio está inserido”*.

*“O empresário tem que dominar o mercado em que está inserido. Muitos negócios não dão certo porque as pessoas não se preparam adequadamente com informações sobre o mercado”* (empresário da indústria farmacêutica).

*“Temos que estar atentos às mudanças de mercado, portanto temos que buscar informações sobre produtos, matéria prima, concorrência, etc.”* (empresário da indústria de automação).

No que se refere à atitude dos empresários frente a clientes, fornecedores, concorrência e ao contexto como um todo, também todos tiveram posicionamentos semelhantes, demonstrando que a questão ética e a transparência têm que estar presentes no dia a dia dos negócios. Vejamos a seguir:

*“Tem que haver humildade e uma postura de parceria com clientes, fornecedores e empregados”* (empresário da indústria química).

*“A transparência nos dá credibilidade no mercado”* (empresária de confecções).

*“Seriidade é um dos grandes patrimônios da pessoa. Se uma empresa não passar seriedade e confiança não permanecerá no mercado”* (empresário da indústria farmacêutica).

Em relação a atributos pessoais, foi questionado sobre quais eram os principais responsáveis pelo sucesso do seu negócio. Essa questão apresentou respostas bastante diversificadas, mas em todas elas, pode-se observar que os atributos relacionados com características empreendedoras, como persuasão, oportunidade para novos negócios e riscos calculados (McCLELLAND, 1961), aparecem com frequência, conforme confere-se nos depoimentos abaixo:

*“Sou bom em persuasão e liderança. Descobri isso e tenho obtido bons resultados”* (empresário da indústria farmacêutica).

*“Visão para oportunidade para novos negócios, iniciativa e transformar uma idéia em negócios, são características bastante fortes em mim”* (empresário da indústria química).

*“O empresário tem de correr riscos, claro que calculados, mas se não correr determinados riscos, não sairá do mesmo lugar”* (empresário de automação).

E, por último, foi apresentada aos entrevistados uma lista com dez atributos pessoais (ver anexo A, página 69) para que fossem classificados por ordem de importância. Essa questão foi considerada a mais difícil pelo grupo, pois eles demonstravam uma certa ansiedade ao respondê-la e referiam que todos os atributos eram importantes, portanto não deveria haver uma ordem de classificação.

As respostas do grupo da indústria tiveram diferentes interpretações, apresentando contradições significativas quanto à classificação. Por exemplo, enquanto um considerou a visão estratégica como sendo o atributo mais importante, dois classificaram esse atributo como o nono mais importante.

Com relação à Liderança, dois entrevistados consideraram o atributo capacidade de liderança mais importante, enquanto que para os outros dois, ele foi classificado em oitavo lugar. Já os atributos capacidade de correr riscos e ética foram os que apresentaram maior unanimidade, ficando a ética como o segundo e terceiro mais importantes e capacidade de correr riscos como o terceiro e segundo mais importantes, respectivamente.

#### **6.4.2 Os empresários do comércio**

O grupo do comércio também estava formado por quatro empresários. Esse grupo forneceu respostas muito semelhantes ao grupo da indústria no que se refere ao recurso conhecimentos gerais e teóricos, conforme pode ser conferido a seguir:

*“Tem que controlar muito bem os custos, principalmente naquilo que não aparece”* (empresária de acessórios femininos).

*“Eu tive uma experiência muito boa numa grande empresa, onde eu gerenciei de tudo, então adaptei para a minha. Eu acho necessário, não só a formação acadêmica, mas principalmente a experiência adquirida no dia a dia”* (empresário de restaurante).



*“Acho que formação específica em processos administrativos é importante, que é uma coisa que não tenho e que venho aprendendo a duras penas”* (empresária de café/bar).

Esses três depoimentos deixam claro que, na visão desses empreendedores, conhecimentos teóricos como saber calcular custos, elaborar orçamento, conhecer e utilizar indicadores gerenciais, bem como planejar o negócio, são essenciais para a sobrevivência das empresas de pequeno porte. As declarações são coerentes com o pensamento defendido por alguns estudiosos da pequena empresa, como Casarotto e Pires (1998), Cancellier (2000) e Fillion (2001). Segundo eles, esses empresários necessitam dominar todos os elementos básicos de gerenciamento em suas atividades diárias, como também precisam de sistemas gerenciais altamente consistentes.

Outro atributo também importante na busca por um diferencial de sobrevivência é a predisposição para o desenvolvimento pessoal. Ao colocarem em ação o recurso saber agir, esses empresários, identificam a necessidade de realizar treinamentos para as suas equipes, com o objetivo de qualificá-las mais e melhor. Eles sabem que uma equipe bem treinada reverte em resultados positivos para a organização.

*“Um dos pontos fortes da minha empresa é o nível de conhecimento dos funcionários na hora de expor o produto e todos têm um bom nível aqui, graças aos treinamentos que proporcionamos”* (empresário de decoração de interiores).

*“O grande lance é saber lidar com as pessoas e os resultados vêm através de uma boa seleção e muito treinamento”* (empresária de acessórios femininos).

No que trata das características ou atributos pessoais, também esse grupo apresentou respostas na mesma linha do grupo anterior. Características como persistência, capacidade de correr riscos, criatividade e estar motivado e comprometido com o negócio são consideradas importantes na busca por alternativas de sobrevivência:

*“Eu sou muito persistente, costumo dizer que sou quase teimosa. Também tem que haver amor naquilo que se faz e eu amo a minha empresa”* (empresária de acessórios femininos).

*“Criatividade e ousadia são fundamentais. Não tenho nenhum medo em criar alguma coisa, em experimentar alguma coisa nova. Nunca tive medo de me expor”* (empresária de café/bar).

A questão que buscava identificar a postura ou atitude considerada fundamental para o empresário/gerente da pequena empresa apresentou respostas relacionadas com simplicidade e

honestidade. Isso demonstra que, no setor do comércio, os empresários estão muito voltados para o seu negócio e acreditam no seu propósito:

*“A postura que temos que ter é simples, de muita coragem a creditar naquilo que se está fazendo”* (empresário de restaurante).

*“O empresário tem que ter uma postura voltada para dentro do seu negócio. Eu percebo que todas as empresas que vão bem estão preocupadas com o seu negócio e não com o negócio do vizinho”* (empresária de bar/café).

A questão que solicitava aos entrevistados que classificassem os dez atributos pessoais apresentados, em ordem de importância, também, causou uma certa ansiedade nesse grupo. A exemplo do grupo da indústria, houve divergências quanto à classificação. Enquanto dois referiram a integridade como o atributo mais importante, o terceiro classificou em oitavo lugar e o quarto em décimo. O atributo criatividade também apresentou divergências, sendo apontado por um como o mais importante e pelos outros três como o sexto mais importante. O atributo que apresentou maior unanimidade nesse grupo foi a questão ética, ficando entre o segundo e terceiro lugares.

### 6.4.3 Os empresários de serviços

O grupo do setor de serviços, como os demais, também estava constituído de quatro empresários. Estes, ao serem questionados sobre o que consideravam mais importante para administrar uma empresa com sucesso, igualmente, a exemplo dos grupos da indústria e do comércio, responderam que os conhecimentos teóricos como finanças, custos e planejamento, sobre o produto que vendem, como também acerca do ambiente são fundamentais:

*“Acho que o empresário tem que dominar a área onde atua e em segundo lugar é a competência administrativa que importa. Tem que saber lidar bem com o aspecto financeiro e eu me preocupo muito em não gastar mais do que faturar. A pequena empresa tem a vantagem da velocidade, da flexibilidade, no entanto pode ficar seriamente comprometida se tomar uma decisão errada”* (empresário de Internet).

*“O empresário da pequena empresa precisa possuir um diferencial. Eu tenho o meu histórico de conhecer o produto que eu vendo. As pessoas dizem: ‘Fala com o Beto que ele conhece o mundo todo’”* (agente de viagens).

*“O empresário da pequena empresa tem que trabalhar muito e saber de tudo o que está acontecendo na sua empresa. Tem que entender de marketing, de finanças, de custos, de qualidade, de processos operacionais, etc., senão ele não sobrevive”* (empresário de lavanderia).

Novamente as características pessoais como persistência, criatividade, visão estratégica ou oportunidade para novos negócios, transparência e versatilidade foram consideradas por esse grupo como as principais responsáveis pelo sucesso do negócio e pela superação de sucessivas crises econômicas.

*“A minha principal característica é a visão estratégica. Nessa área de Internet é importante estar sempre enxergando além (...). Eu sempre fui uma pessoa muito criativa, acho que a minha criatividade está ‘no sangue’”* (empresário de Internet).

*“Considero a versatilidade a minha principal característica. Essa coisa de fazer várias coisas ao mesmo tempo me conduz para atingir resultados”* (agente de viagens).

As considerações acima estão de acordo com o pensamento dos autores Casarotto e Pires (1998). Eles nos dizem que as características pessoais do condutor do negócio permitem à pequena empresa maior versatilidade, possibilitando, assim, reinventar-se com mais agilidade.

Sobre a questão relacionada com atitude e postura, esse grupo também apresentou respostas semelhantes aos dois anteriores. Esses empresários entendem que deve haver muita transparência e seriedade no universo das pequenas empresas, pois é muito fácil para uma pequena empresa ficar desprestigiada no mercado se ela não se comportar de forma séria. Dessa forma, os recursos de competência aqui mobilizados estão basicamente atrelados a valores pessoais como demonstrado abaixo:

*“Em termos de postura, acredito que é fundamental a parceria com clientes e fornecedores, sempre de uma forma transparente”* (agente de viagens).

*“Eu acho que as coisas devem estar sempre corretas, claras, gosto de ser transparente com o cliente. Se erro, digo que errei”* (empresário de logística).

E, finalmente, na questão sobre a classificação dos atributos pessoais pela ordem de importância, novamente, ocorreu a mesma situação gerada nos grupos anteriores. As pessoas demonstraram uma certa dificuldade em estabelecer prioridades, e também houve divergência nas opiniões. Enquanto que para dois empresários a visão estratégica foi o atributo considerado mais importante, para os outros dois a criatividade foi apontada como prioritária.

Embora tenha havido muitas contradições sobre a importância dos atributos, houve um momento em que as opiniões quase foram unânimes. Isso ocorreu com a questão ética, que foi classificada pelos três grupos sempre até a quarta posição. Com base nisso, acredita-se que a

preocupação dos empresários com as questões éticas possa ser, hoje, uma competência condicionante à pequena empresa, o que é verbalizado por um empresário:

*“O que me preocupa muito são os caminhos não éticos que algumas empresas estão seguindo. Acho que assim, essas empresas não irão muito longe”* (empresário de Internet).

O posicionamento desse empresário vem ao encontro do que afirma Carolyn Eilwy (Revista HSM, 1997), quando diz que os princípios que regem o comportamento das pessoas estão baseados em valores e cultura. Valores esses que são responsáveis para que a empresa mantenha uma boa imagem perante o mercado.

Como análise geral desse item, que trata das competências gerenciais dos empresários, pode-se dizer que sua sistematização apresenta uma forma diferente da análise das respostas referentes aos demais blocos da entrevista. Aqui foi possível observar que os três setores concordam em relação a conhecimentos teóricos e específicos, dizendo ser esse um fator de extrema importância para garantir a atuação bem sucedida de uma empresa no mercado.

## 6.5 RESUMO GERAL DAS COMPETÊNCIAS

A partir da análise dos dados, a seguir, é apresentado um mapeamento geral das principais competências organizacionais e gerenciais identificadas nos três setores. O objetivo dessa figura é facilitar ao leitor a identificação de quais competências estão mais presentes nos determinados setores, bem como aquelas que são comuns aos três.

Salienta-se que o conteúdo aqui apresentado refere-se ao que os entrevistados responderam, portanto, se o leitor perceber alguma divergência quanto ao conceito de competências da literatura utilizado para essa análise (RUAS, 2000), não deverá levar em consideração. O que está aqui transcrito são as competências organizacionais e gerenciais na visão dos empresários.

Competências Setor	Competências voltadas para a competitividade da empresa	Competências voltadas para a estratégia da empresa	Competências gerenciais dos empresários
<b>Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco em produtos diferenciados.</li> <li>- <i>Marketing</i> de relacionamento.</li> <li>- Valorização da marca</li> <li>- Inovação</li> <li>- Transparência nos negócios</li> <li>- Participação em Programas de Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de pessoas</li> <li>- Busca de novos mercados</li> <li>- Investimento em pesquisa.</li> <li>- Busca de parcerias com outras empresas</li> <li>- Aproveitar as oportunidades de novos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos sobre técnicas de administração</li> <li>- Liderança</li> <li>- Definição de planejamento e metas</li> <li>- Conhecimento do mercado</li> <li>- Seriedade e transparência</li> <li>- Passar credibilidade ao mercado</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Postura de parceria com a equipe.</li> <li>- Ética</li> </ul>
<b>Comércio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissionalização da equipe e organização interna.</li> <li>- Metas atreladas a planejamento.</li> <li>- Inovação</li> <li>- Desenvolvimento de pessoas</li> <li>- Qualificação profissional</li> <li>- Satisfação do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca do diferencial pelo atendimento ao cliente.</li> <li>- Equipe de vendas voltada para resultados</li> <li>- Desenvolvimento das pessoas para melhorar o atendimento</li> <li>- Surpreender o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos sobre técnicas de administração.</li> <li>- Gostar muito do que faz</li> <li>- Persistência</li> <li>- Saber lidar com pessoas</li> <li>- Credibilidade e transparência perante o mercado.</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Comprometimento com o negócio</li> <li>- Ética</li> </ul>
<b>Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver produtos inovadores com tecnologia</li> <li>- Se posicionar de acordo com as tendências de mercado (novos produtos e serviços).</li> <li>- Quebra de paradigmas para competir no mercado (atendimento 24 horas)</li> <li>- Facilitar o serviço para o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deixar de ser atendentes para ser consultores dos clientes.</li> <li>- gerenciamento correto das informações.</li> <li>- Diversificação de clientes (não ficar na mão de poucos).</li> <li>- Levar soluções ao cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos sobre técnicas de administração.</li> <li>- Visão estratégica</li> <li>- Motivar as pessoas</li> <li>- Persistência</li> <li>- Visão de mercado</li> <li>- Sensibilidade para gerenciar equipes.</li> <li>- Curiosidade</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Transparência</li> <li>- Credibilidade no mercado</li> <li>- Ética</li> </ul>

**Figura 5 - Quadro Resumo das Competências Identificadas**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados levantados

Retomando o objetivo principal deste trabalho, faz-se uma análise geral das principais competências que os empresários da empresa de pequeno porte colocam em ação para concretizarem seus resultados.

Cabe lembrar que a pequena empresa é, geralmente, comandada e dirigida por um único indivíduo e que dele parte a estratégia da organização. As competências que são responsáveis pela competitividade e sobrevivência do empreendimento, por sua vez, estão fortemente centradas nas competências gerenciais desses empreendedores.

As empresas do setor da indústria destacam como competências voltadas para a competitividade o foco em produtos diferenciados, o *marketing* de relacionamento e a inovação e como competências responsáveis pela estratégia que garante a sobrevivência do negócio, a busca por novos mercados, a formação de parcerias com outras empresas e o investimento em pesquisas. Na visão dos proprietários dessas empresas, o cenário econômico atual gerado por fenômenos como a globalização obriga-os constantemente a desenvolver novas competências para garantir a permanência no mercado e a competitividade do empreendimento. Mesmo possuindo diversos recursos de competência com base em atributos pessoais como liderança, criatividade ou ética que lhes garante parte da sustentação, esses empresários são pressionados a enriquecer seus conhecimentos gerais, teóricos e ambientais através da participação em eventos como seminários, cursos, visitas técnicas ou encontros setoriais. Contudo, o enriquecimento do recurso de competência, baseado no conhecimento e aliado às habilidades e aos atributos pessoais daquele que está no comando, é percebido como determinante para que essas empresas busquem novos caminhos e desenvolvam novas competências.

Para as empresas do comércio, as competências que mais fortemente contribuem para que se mantenham competitivas, bem como definem a sua estratégia são sustentadas pelo fator humano. De acordo com a pesquisa e na percepção dos proprietários do negócio, o que diferencia as suas empresas da concorrência é a qualidade no atendimento ao cliente, proporcionado satisfação e, por vezes, surpreendendo-o, ocorrendo assim a fidelização desse indivíduo. Um dado que chama a atenção nesse grupo é o baixo nível de conhecimentos sobre ambiente, como situação econômica do país ou oscilação do mercado financeiro, parecendo-lhes que fatores como esses não interferem no seu negócio. Esse fato é confirmado por pesquisas realizadas pelo SEBRAE (1999), que apontam as pequenas empresas do comércio

como sendo as que apresentam maior carência gerencial, devido ao menor nível de escolaridade de seus proprietários. A maior atenção é dada para informações sobre concorrência e variedade de produtos, visto serem esses os principais pontos que impulsionam as empresas do comércio a buscarem um diferencial através do atendimento. Observa-se aqui que os atributos pessoais do empresário como criatividade, juntamente com as habilidades e atitudes relacionadas com o desenvolvimento das pessoas canalizam-se para a manutenção e melhoria contínua do atendimento, podendo ser considerada essa a competência que caracteriza hoje a pequena empresa do setor do comércio.

O setor de serviços, na visão dos seus proprietários, apresenta-se como sendo o mais competitivo devido à crescente concorrência gerada por novos entrantes no mercado a todo momento. O que determina que as empresas de serviços sobrevivam e se tornem competitivas hoje é a criação de produtos inovadores atrelados à tecnologia e que levem soluções eficazes para o cliente, com valor agregado e no menor tempo possível. De acordo com a pesquisa, as quatro empresas desse setor utilizam-se basicamente da tecnologia para diferenciar seus serviços da concorrência. É o caso da empresa que desenvolve sistemas para busca de informações pela Internet em tempo real, proporcionando ao usuário um ganho considerável de tempo, que seria utilizado em pesquisas na rede. A empresa de logística que utiliza sistemas multimodais (aéreo, marítimo ou terrestre) para o transporte de mercadorias, optou pelo atendimento durante as 24 horas do dia, o que é visto pelos clientes como um fator de facilitação. Dessa forma, as competências organizacionais das empresas de serviços também estão sustentadas, quase que exclusivamente, na criatividade e na visão estratégica de seus proprietários.

Ao longo do trabalho, foi possível observar que os setores ora se assemelham, ora se diferenciam; no entanto, é possível atribuir uma característica predominante sobre as competências de cada um deles. A pequena empresa industrial caracteriza-se pela inovação; o comércio destaca-se pelo atendimento; e, por fim, o setor de serviços está fortemente marcado pela inovação, fruto da criatividade dos empreendedores.

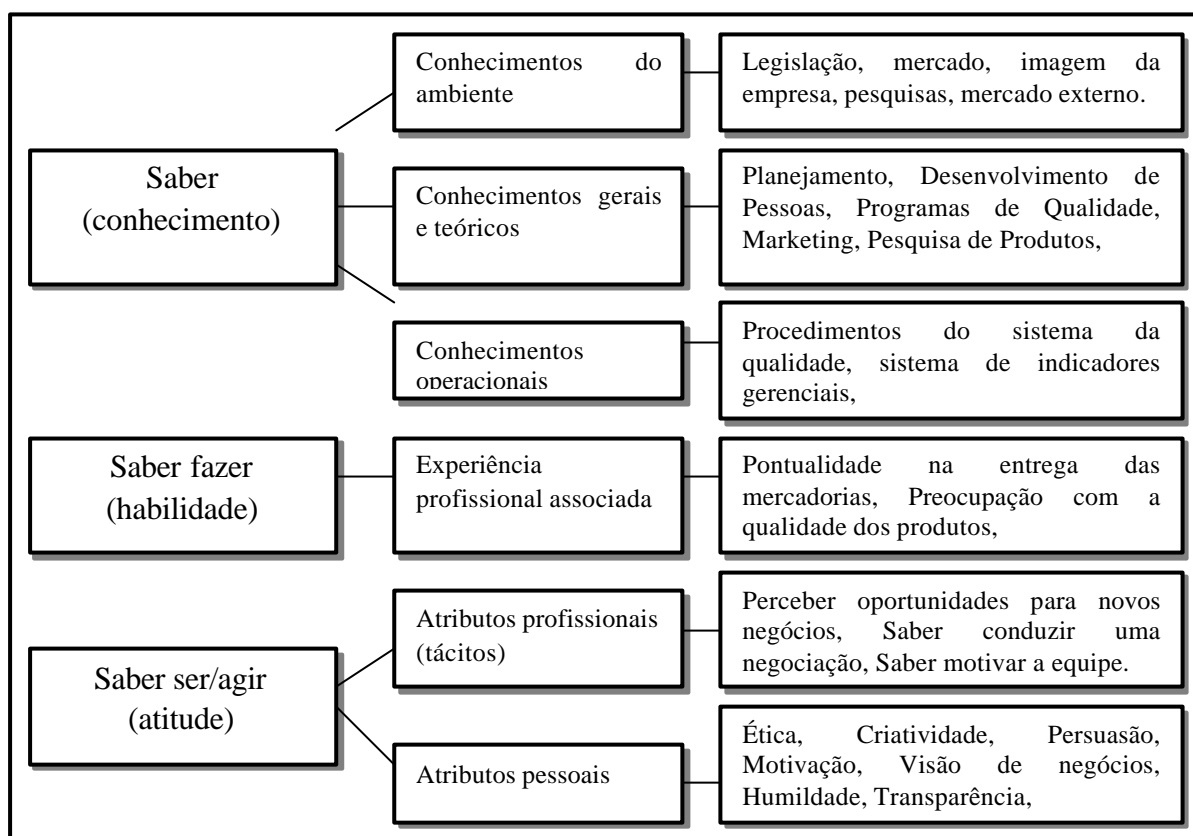
A ética é outra questão que merece destaque. Ela foi apontada por unanimidade junto ao público alvo como uma competência gerencial. Segundo os empresários, as regras de conduta da empresa devem estar muito claras e serem respeitadas, pois é muito fácil para uma pequena

empresa perder credibilidade no mercado se adotar posturas pouco éticas. Dessa forma, é possível asseverar que a ética é uma competência condicionante à pequena empresa.

Fazendo uma análise comparativa das competências gerenciais encontradas nos três setores, fica claro o quanto esse processo é complexo, podendo-se atribuir que as competências que sustentam a sobrevivência dos empreendimentos pesquisados estão concentradas nos recursos de conhecimentos, de habilidades e, principalmente, de atitudes. Como recursos de conhecimentos identificam-se, em primeiro lugar, os conhecimentos sobre o ambiente, como mercado, concorrência ou novas oportunidades de negócios e, em segundo, os conhecimentos teóricos sobre administração como planejamento, finanças, *marketing*, entre outros. A habilidade que está mais presente nos três setores é a relacionada com a gestão de pessoas. A maioria dos empresários fez referência a essa habilidade como sendo preponderante para a organização. E, por último, o recurso atitude aparece na forma de muito comprometimento com o negócio, responsabilidade social, transparência com a equipe, clientes e fornecedores, gerando assim credibilidade para a empresa.

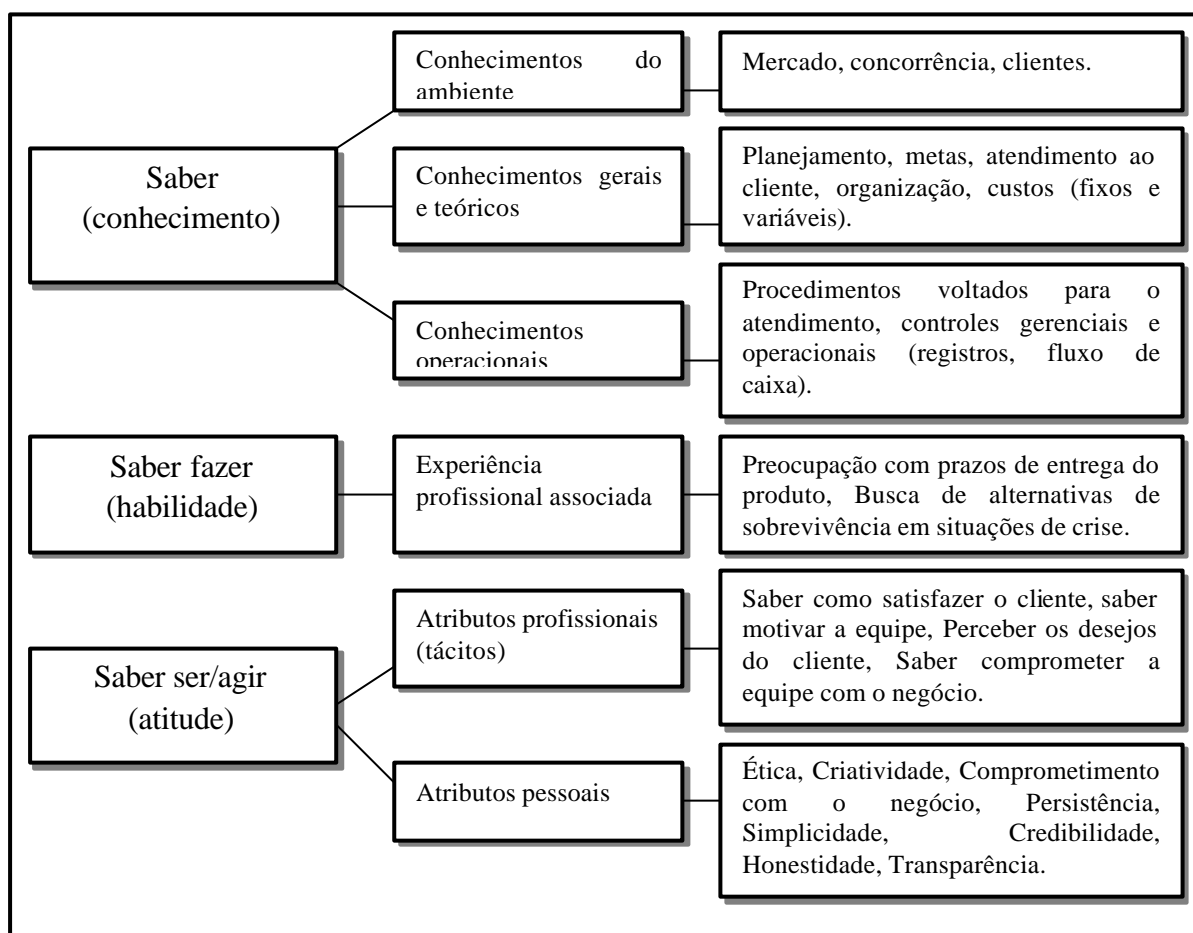
Para que o leitor tenha uma visão geral de como estão presentes no público pesquisado os diversos recursos de competência, a seguir, são apresentados, nas figuras 6 (indústria), 7 (comércio) e 8 (serviços), o desdobramento de tais recursos. O esquema em que a pesquisa está embasada foi desenvolvido por Ruas (2000).





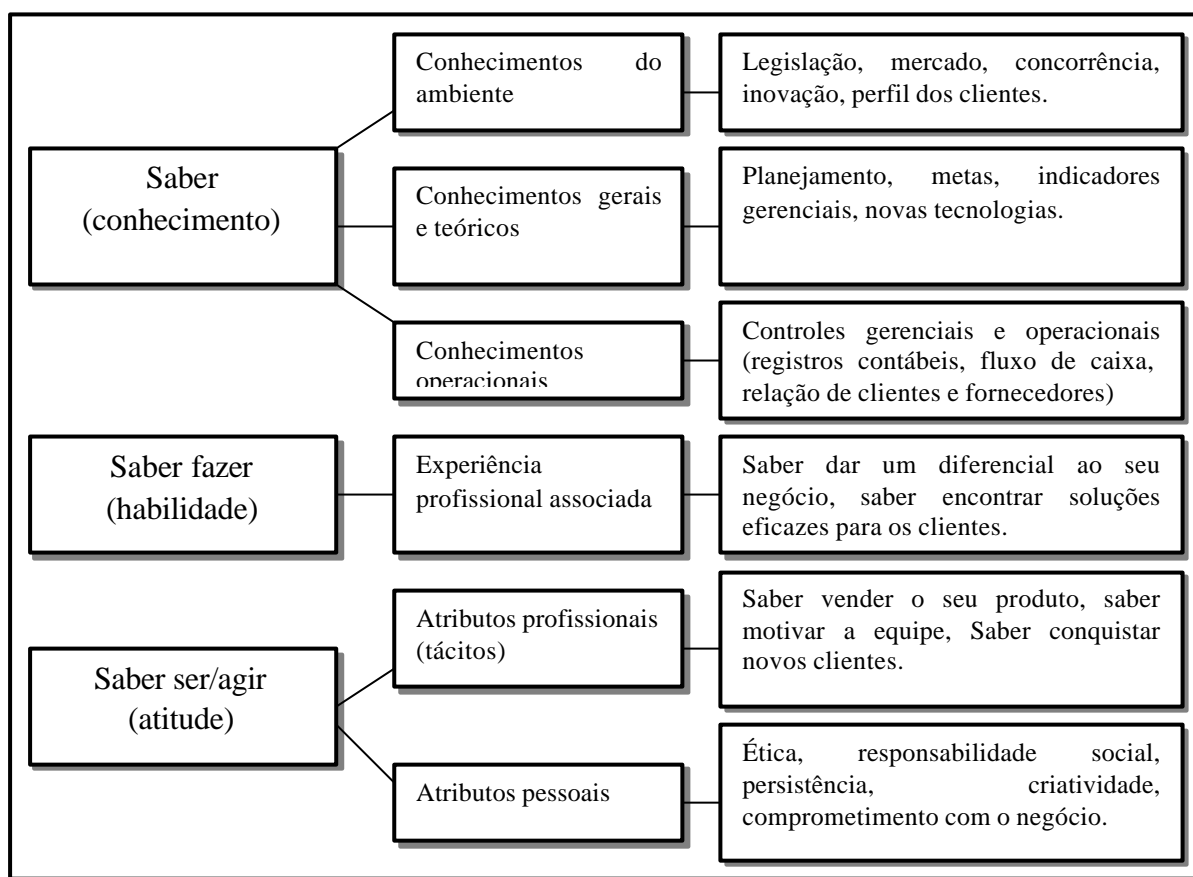
**Figura 6 – Principais recursos de competência utilizados pelos empresários da indústria**

Fonte: Ruas (2001, p 20.)



**Figura 7 - Principais recursos de competências utilizados pelos empresários do comércio**

Fonte: Ruas (2001, p 20.)



**Figura 8 – Principais recursos de competências utilizados pelos empresários de serviços**  
 Fonte: Ruas (2001, p 20.)

Finalizando este capítulo, faz-se uma referência ao conceito desenvolvido pelos autores Hamel e Prahalad, que definem competências essenciais como aquelas que diferenciam a empresa perante seus concorrentes e clientes e constituem a razão de ser de sua sobrevivência.

O que se observa, segundo os dados da pesquisa, é que, nas pequenas empresas, a formação das competências essenciais não existe, até porque é muito complexo obtê-las, faltando ainda um caminho muito longo para alcançá-las. O que gera a competitividade e a sobrevivência dessas empresas são as competências gerenciais centradas na figura do empresário que está à frente do negócio. De uma certa forma e pelo fato de serem premiadas, as empresas pesquisadas parecem se diferenciar da concorrência, sendo possível afirmar que pode estar havendo uma tendência para a aquisição de competências próprias nas pequenas empresas, mas elas acabam se confundindo com as competências gerenciais do empresário/gerente.

Por outro lado, há um dado a ser considerado sobre a ainda “ausência” das competências essenciais nas pequenas empresas. Essas empresas caracterizam-se pela jovialidade e pela curta sobrevivência e, por essa razão, talvez jamais atinjam esse nível de competências. Pesquisas realizadas pelo SEBRAE (1999) apontam que 35% das pequenas empresas não sobrevivem até o primeiro ano; 46% até o segundo ano no acumulado; 56% até o terceiro ano, também no acumulado; 44% sobrevivem por mais de três anos; e muito poucas chegam a segunda geração. Das doze empresas pesquisadas, onze foram fundadas a partir da década de 90 e apenas uma teve sua fundação em 1959, sendo hoje administrada pela segunda geração do fundador.

Esse fato é confirmado pelos estudos dos pesquisadores Collins e Porras e publicado na obra “Feitas para Durar”. Esses autores comprovam que as empresas que desenvolveram suas competências essenciais ou duráveis são organizações com mais de cinquenta anos e que passam por várias gerações. Isso, portanto, não se enquadra no perfil das pequenas empresas descrito anteriormente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desde a criação do universo, é do conhecimento geral que o indivíduo mobiliza determinados recursos para a concretização de suas ações. Recursos esses que os estudiosos denominaram de conhecimentos, habilidades e atitudes presentes nas pessoas e que mobilizados entre si e conjuntamente deram origem ao termo competência.

No Brasil, os estudos sobre a complexidade do tema competências são bastante recentes. A maioria das pesquisas até hoje realizadas refere-se às grandes empresas e está muito direcionada para avaliação de desempenho e atrelada a programas de remuneração.

Os estudos relacionados com as pequenas empresas no país são também muito recentes, escassos e desprovidos de profundidade científica, o que impossibilita um maior conhecimento sobre suas peculiaridades. Buscando aprofundar conhecimentos sobre tal segmento, a realização deste trabalho procurou mostrar um pouco da realidade dessa fatia de empreendedores.

As empresas de pequeno porte, mesmo com um certo atraso, vêm buscando formas de se estruturarem e se profissionalizarem. Por exemplo: práticas de administração utilizadas nas grandes empresas ainda no final da década de 70 e início da década de 90, como elaboração de planejamento estratégico, estabelecimento da missão, valores, objetivos e metas da empresa, implantação da Qualidade Total e programas de treinamento e desenvolvimento de

Recursos Humanos, entre outras, começam a ser utilizadas nas pequenas empresas de forma sistemática como uma maneira de enfrentarem a competitividade.

Seus proprietários começam a se aperfeiçoar, a buscar mais conhecimentos e a se ampararem em instrumentos de gestão como plano de negócios, indicadores, sistemas informatizados. Também é cada vez mais crescente a participação dos empresários das pequenas empresas em programas de desenvolvimento comportamental.

Dessa forma, passam a utilizar suas competências pessoais como forma de impulsionar seus negócios, embora o uso do conceito de competência seja ainda totalmente desconhecido desse público. Eles entendem a noção de competência como determinadas habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar, com eficácia, certas funções dentro da empresa.

Esta pesquisa teve como objetivo principal mapear quais competências os proprietários de empresas de pequeno porte colocam em ação para determinar o sucesso e a sobrevivência de seus empreendimentos. Identificaram-se também alternativas de competências condicionantes à pequena empresa e quais recursos de competências os empresários pesquisados possuem em comum.

A amostra estava constituída de empresários multi-setoriais. Por apresentarem diferenças significativas entre eles, a análise de suas entrevistas foi realizada obedecendo a subdivisão pelos setores da indústria, comércio e serviços.

Como ponto principal da pesquisa, foi possível observar que, no universo das pequenas empresas, as competências que determinam a sobrevivência da organização estão centradas na pessoa do empresário. Além disso, notou-se que é ele quem determina a estratégia do negócio.

Identifica-se, portanto, que as competências mais utilizadas que garantem a sobrevivência de tais empreendimentos estão concentradas em questões como preocupação com tecnologias voltadas para inovação, atenção para a oportunidade de novos mercados, início do processo de exportação, maior atenção, não só com a conquista de novos clientes, mas com a manutenção e fidelização dos já existentes. O treinamento e o desenvolvimento das pessoas, no sentido de tornar as equipes mais independentes e preparadas para a tomada de decisões, é um fator que

aparece junto a todos os empresários; todavia, percebeu-se, nas entrevistas, que é uma ação muito recente dentro das suas empresas.

Os empresários do setor de comércio são os que apresentam competências menos desenvolvidas, principalmente no que se refere a questões como compreensão do cenário econômico, mudanças na economia ou no próprio mercado onde estão inseridos. A competência mais presente nesse grupo está relacionada com a qualidade do atendimento, a manutenção e a conquista de novos clientes.

Já os empresários da indústria demonstraram uma visão mais ampla sobre o contexto em que estão inseridos. Eles estão mais preocupados com inovação de produtos e novas tecnologias de produção no sentido de buscarem maiores ganhos de produtividade com qualidade, certificações, desenvolvimento técnico das suas equipes e entendimento dos objetivos da organização por todos os empregados.

O setor de serviços, por sua vez, sustenta-se em competências como inovação, amparada pelo uso sistemático da tecnologia. Com isso, seus empresários desenvolvem serviços customizados e personalizados, com o objetivo de oferecer soluções, agregadas de valor, aos clientes.

A ética nos negócios pode ser atribuída como competência condicionante à pequena empresa. Todos os entrevistados, sem exceção, ao serem questionados sobre os atributos pessoais que julgam preponderantes, referiram a ética sempre em primeiro plano. Segundo eles, a pequena empresa deve ser transparente e respeitar tanto as regras próprias como as de mercado, caso contrário ficará difícil sustentar a sua sobrevivência.

Os recursos de competência que aparecem em comum junto ao público pesquisado e que podem ser definidos como mais significativos estão relacionados com a atitude do empresário. Pelos seus relatos e pelas suas histórias de vida, é possível afirmar que não é apenas o nível de especialização que conta para atingir o sucesso nos negócios, até porque buscar conhecimentos formais, teóricos ou acadêmicos, qualquer pessoa consegue. A personalidade empreendedora do indivíduo é importante, pois recursos de competências adquiridos através de atributos pessoais como visão estratégica, comprometimento, transparência, criatividade, persistência, seriedade, gostar do que faz ou sensibilidade para lidar com pessoas, jamais

serão encontradas nos manuais de administração. Esses empreendedores reúnem competências que possivelmente lhes darão condições de gerenciar diversas modalidades de negócio e, talvez, possa-se afirmar que conseqüentemente venham a obter bons resultados.

Portanto, ao se concluir a pesquisa, identifica-se que, no universo das pequenas empresas, está presente uma infinidade de competências. Elas são responsáveis, não só por movimentar a economia e pela geração de inúmeros empregos, como também por entregar para a sociedade uma série de soluções, proporcionando melhores condições de vida para a humanidade.

Finalmente, por este trabalho ser um dos pioneiros a abordar o tema competências junto ao um público específico e por ter um caráter exploratório, abrem-se possibilidades para futuros estudos. Sendo o segmento das pequenas empresas altamente significativo para a economia brasileira e estando em constante crescimento, ele é um terreno fértil para estudos diversos. Por isso, sugerem-se pesquisas em maior profundidade, principalmente no que abrange o comportamento dos empreendedores das pequenas empresas, e como tal comportamento é influenciado pelos recursos de competência nos âmbitos fisiológico e do ambiente, de acordo com o desdobramento proposto por Boterf (*apud* Ruas, 2000, página 29).



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BOOG, Gustavo. *O Desafio da Competência*. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOTERF, Guy Le. *Compétence et Navigation Professionnelle*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto? Anais do 23 ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.

CANCELLIER, Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi, *A Formulação de Estratégias nas Pequenas Empresas: um estudo na pequena indústria catarinense*. <[www.theses.ufsc.br](http://www.theses.ufsc.br)> Acesso em abril de 2000.

CARREIRAS EMPREENDEDORAS DO FUTURO. *Revista SEBRAE*, Brasília, DF, SEBRAE, outubro/novembro, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 1998.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

DESARROJJO DE LA PEQUEÑA EMPRESA. *Edición especial en español de la revista Small Enterprise Development*. Londres, 1999.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel Souza, *Gestão por Competências*. São Paulo:Gente, 2001.

ECHEVESTE, Simone et al. *Perfil do executivo no Mercado Globalizado*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

- \_\_\_\_\_. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. *Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JONASH, Ronald S.; SOMMERLATTE, Tom. *O Valor da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAO, John, Jamming. *A Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, W.; PETTY, J. William. *Administração da Pequena Empresa*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria, *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- McCLELLAND, David. *The Achieving Society*. London: Collier Macmillan Publishers, 1961.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PRAHALAD, C. K. A Competência Essencial. São Paulo, *HSM Management*, n. 1, Ano 1, p.7-11, mar./abr. 1997.
- RUAS, Roberto Lima. *Uma revisão da Noção de Competências Gerenciais. A Valorização da Performance*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2000.
- \_\_\_\_\_. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2001.
- RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao Projeto de Pesquisa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1982.
- SEBRAE. *Direcionamento Estratégico 1999/2000*. Brasília, DF: SEBRAE, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Estudo da Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras*. São Paulo: SEBRAE, 1999.
- SENGE, Peter, *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SOUZA, César. *Talentos e Competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TEIXEIRA, Élson A.; MINK, Carlos. *Competências Múltiplas Gerenciais*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TEIXEIRA, Élson A. *Criatividade, Ousadia e Competência*. São Paulo: Makron Books, 2002.

WILEY, Carolyn. O ABC da Ética Empresarial. São Paulo, *HSM Management*, n. 1, Ano 1, p.28-32, mar./abr. 1997.

ZARIFIAN, Philippe, *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

---

*Anexos*

---

# *Anexo A*

## **ROTEIRO DA ENTREVISTA**

Entrevista No. \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Número de funcionários: \_\_\_\_\_ Data de fundação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Setor: ( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviços

Nome do Entrevistado \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_ Idade \_\_\_ Formação ( ) Sup. Completo ( ) Sup. Incomp. ( ) 2º grau ( ) 1º grau.

Posição na Empresa: ( ) único proprietário ( ) sócio ( ) Empregado (executivo)

Ganhadora do Prêmio Talentos Empreendedores em: \_\_\_\_\_

### **a. Competitividade da Empresa**

1. Em sua opinião, quais são os principais fatos e tendências que estão acontecendo no ambiente externo e interno de sua organização nesse momento?
2. Descreva os dois aspectos mais importantes, tanto interna quanto externamente, que se relacionam à sobrevivência, crescimento e/ou sucesso de sua organização?
3. Por quê?

### **b. Estratégia da empresa**

1. Quais as principais mudanças ocorridas nos últimos dois anos na sua empresa?
2. Durante os últimos cinco (ou três) anos, quais foram os dois principais sucessos e os dois principais elementos que poderiam ser melhorados na situação atual da Empresa?
3. Como você percebe sua empresa no atual contexto?

### c. Competências Gerenciais

1. Para conseguir administrar sua empresa com sucesso o que é exigido do empresário da pequena empresa? (Use a sua como exemplo ou outras)
2. Na sua opinião, quais características pessoais suas, são responsáveis para o sucesso do seu negócio?
3. Das citadas, quais o(a) senhor(a) considera que domina? Qual (is) é (são) a(s) mais presente(s) ou mais forte(s)?
4. Dos atributos abaixo, enumere de 1 a 10 de acordo com a ordem de importância:  

<input type="checkbox"/> integridade	<input type="checkbox"/> visão estratégica
<input type="checkbox"/> capacidade de liderança	<input type="checkbox"/> criatividade
<input type="checkbox"/> capacidade de decisão	<input type="checkbox"/> foco no resultado
<input type="checkbox"/> ética	<input type="checkbox"/> capacidade de correr riscos
<input type="checkbox"/> capacidade de negociação	<input type="checkbox"/> oportunidade para novos negócios
<input type="checkbox"/> Outras .....	
5. Na sua opinião, o que será exigido do empresário ou gerente nos próximos anos e que você não possui atualmente?
6. O que auxiliaria os empresários/gerentes a obterem estas exigências ou requisitos?
7. Que tipo de conhecimentos um empresário de pequena empresa necessita possuir para ser competitivo?
8. Que tipo de postura ou atitude você considera fundamental para um empresário/gerente de pequena empresa?