



COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO EMPREENDEDOR

DIANTE DO MERCADO COMPETITIVO

Claudia Campos Leite Diello¹

Camilo Sávio Tavares Lopes²

RESUMO: Discutir as competências necessárias ao empreendedor, diante de um cenário globalizado, foi o objetivo do estudo que deu base ao presente artigo. Para isso, este texto discute o perfil do empreendedor de sucesso e a influência das suas competências individuais e gerenciais diante de um mercado competitivo e dinâmico. O empreendedor é um indivíduo que toma iniciativa para criar novos negócios e/ou inovar dentro de um negócio já existente, assumindo riscos calculados, com possibilidade de fracassar, mas com muito comprometimento, responsabilidade, criatividade, disciplina, entre outras características que fazem desse profissional um destaque em um mercado que exige muita dedicação para se sobreviver à competitividade existente. O estudo baseou-se numa pesquisa bibliográfica de vários estudiosos sobre o tema competência e empreendedorismo e mostrou que o empreendedor para criar, manter e fazer crescer um negócio empresarial precisa adquirir as competências necessárias a ele, como um profissional, por exemplo: influenciar sua equipe, ser líder, motivador, inovador, ter visão estratégica, sendo estas algumas das competências individuais e gerenciais que influenciam o empreendedor e o faz sobressair nesse mercado competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Competência. Mercado.

¹ Administradora. Pós-Graduada em Gestão Empresarial e Controladoria. Pós-Graduada em Docência no Ensino Superior pela FACISA. Mestra em Administração pela Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Coordenadora e Professora no Curso de Graduação em Administração e de Marketing pela FACISA. CRA 4.310/MT. Email: claudiacamposcl@bol.com.br

² Administrador. Pós-Graduado em Gestão Empresarial e Controladoria. Pós-Graduado em Docência no Ensino Superior pela FACISA. Professor no Curso de Graduação em Administração, Marketing e Agronegócios pela FACISA. CRA 4.228/MT. Email: Camilo.savio@uol.com.br



COMPETENCIES REQUIRED OF ENTREPRENEUR FACING THE COMPETITIVE MARKET

ABSTRACT: The skills required to an entrepreneur faced with a global scenario are the purpose of this article. In order to achieve this, the study discusses the profile of the successful entrepreneur and the influence of their individual and managerial skills against a competitive and dynamic market. The entrepreneur is an individual who takes initiative to create new business and can also innovate within an existing business, taking calculated risks, with the possibility of failure, but with a lot of commitment, responsibility, creativity, discipline, among other features that make this an outstanding professional on this market that requires a lot of dedication to survive the existing competitiveness. This present study it is a bibliographic research with several scholars authors based on competence and entrepreneurship. Therefore, research has shown that the entrepreneur to create, maintain and grow a business enterprise need to acquire the skills that fit him like a professional, such as influence your team, be a leader, motivating, innovative, have strategic vision, among which some are individual and managerial competencies that influence the entrepreneur to excel in this competitive market.

KEYWORDS: Entrepreneur. Competence. Market.

INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia e a busca constante pelo conhecimento têm proporcionado o aumento da competitividade entre as organizações, haja vista que muitas fronteiras foram rompidas, por meio da globalização, com redes de computadores interligados por poderosos satélites, permitindo, assim, acesso a qualquer lugar ou pessoas, com velocidades muito rápidas de comunicação, possibilitando obter diversas informações em tempo real. Logo, um indivíduo pode efetuar suas compras no mercado local, ou, até mesmo, no mercado internacional, para o que é necessário apenas uma pesquisa e um clique na rede virtual.

Portanto, para que as empresas sobrevivam a esse mercado tão competitivo, os empreendedores de sucesso precisam enfrentar o medo, no tocante a esse dinamismo de mudanças, sendo perseverante e autoconfiante, renovando suas competências e analisando



constantemente sua maneira de liderar e empreender. Dentro de um contexto globalizado e vulnerável, na medida em que as barreiras estão se estreitando, é notória a primazia por reexame das competências de todos os envolvidos no processo empresarial, pois a saída para manter-se vivo é buscar estratégias competitivas condizentes com a realidade do mercado.

Algumas das pessoas mais prósperas do mundo começaram a vida como pequenos empreendedores, como, por exemplo, Abílio Diniz (Pão de Açúcar), Bill Gates (Microsoft), Sílvio Santos (Grupo Sílvio Santos), que, a partir de uma pequena oportunidade, construíram um grande império.

Para Dornelas (2008, p. 6), o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, criando novas relações de trabalho e novos empregos, mudando e renovando os conceitos econômicos, gerando riquezas para uma sociedade e quebrando muitos paradigmas. A chamada nova economia e a era da internet têm mostrado que boas ideias inovadoras, bom planejamento, uma equipe de trabalho competente e motivada e o capital são ingredientes poderosos que podem gerar negócios grandiosos em pouco espaço de tempo.

No ano de 1997, um grupo de pesquisadores organizou o projeto GEM – Global Entrepreneurship Monitor - uma iniciativa conjunta do Babson College, nos Estados Unidos, e da London Business School, na Inglaterra, com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico.

Em 1999, o GEM publicou o resultado de uma pesquisa realizada em dez países, ou seja, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Inglaterra, Estados Unidos, Dinamarca, Finlândia e Israel, indicando que o empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento econômico de um país. (DOLABELA, 1999, p. 40)

No Brasil, tal movimento começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente, não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Há 20 anos era considerada loucura que um jovem recém-formado se aventurasse na criação de seu negócio



próprio, uma vez que os empregos oferecidos pelas grandes empresas eram muito chamativos, pois ofereciam bons salários, status e possibilidade de crescimento dentro da organização. Logo, o ensino nos cursos de administração tinha foco na preparação do indivíduo para trabalhar nas grandes empresas e não para criar empresas. Muitas pessoas, ao decidir por um curso superior no ramo da administração, almejavam trabalhar em uma empresa renomada ou mesmo passar em um concurso público e ter estabilidade. (DORNELAS, 2008).

Atualmente, a capacitação dos candidatos a empreendedores tem sido prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, uma vez que várias escolas e universidades têm colocado na grade curricular matérias específicas sobre empreendedorismo, preparando os futuros profissionais para administrarem seu próprio negócio.

Segundo pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor sobre empreendedorismo realizada em 2000, para cada oito brasileiros em idade adulta, um estava abrindo ou pensando em abrir seu próprio negócio, tendo sido entrevistadas 43 mil pessoas em 21 países, colocando, dessa forma, o Brasil em primeiro lugar, no campeonato mundial do espírito empreendedor, seguido pelos Estados Unidos e pela Austrália.

A pesquisa revelou também que, de cada 100 empresas brasileiras, 98 eram micro e pequenas empresas que, juntas, empregavam quase 40 milhões de trabalhadores.

Diante desse quadro, o estudo das competências dos empreendedores é de suma importância, haja vista que esses profissionais têm movimentado a economia e o mercado de trabalho, por meio da criação de novas empresas, mudando até o estilo de vida de uma sociedade que tem se tornado cada vez mais desafiadora, procurando estar sempre inseridos no mercado competitivo, obtendo sucesso profissional e econômico.

A metodologia utilizada no estudo foi a pesquisa bibliográfica que, conforme Roesch (2005) implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito. O texto aborda assuntos, como: perfil do empreendedor, a influência das competências individuais do empreendedor frente ao sucesso das organizações e as competências gerenciais do empreendedor de sucesso.



REFERÊNCIAL TEÓRICO

A visão do empreendedor no ambiente organizacional

O termo empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, utilizada nos estudos relacionados ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades e o seu universo de atuação. Os autores (Alves e Natal, 2007, p. 20) definem empreendedorismo como sendo a característica de um indivíduo que tem a habilidade para criar, modificar, renovar, implementar e conduzir empreendimentos inovadores.

Dornelas (2008, p. 22) define empreendedorismo como sendo o “[...] envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades.” O autor ainda comenta que existem várias definições para o termo empreendedor, mas o conceito mais antigo que reflete melhor o espírito empreendedor é o de Joseph Schumpeter:

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. (SCHUMPETER, 1949)

A existência de indivíduos que estão dispostos aos riscos de empreender é um dos grandes pilares para o desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade, uma vez que a criação de novos negócios é uma das causas da prosperidade de um país. Para tanto, analisar e estudar o fenômeno do empreendedorismo é fundamental para desenvolver ações de progresso e da promoção do bem-estar.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 59), o espírito empreendedor representa uma enorme mudança de mentalidade dentro da empresa, ou seja, a substituição do espírito conservador e burocrático por um espírito de empreendimento profissional e de realização pessoal.



O empreendedor pode ser considerado tanto o indivíduo que é responsável pela criação de sua própria empresa, quanto aquele funcionário que apresenta características marcantes, como responsabilidade, iniciativa própria, vontade para fazer negócios, vocação de assumir riscos, capacidade de motivar e influenciar os seus subordinados e desejo de empreender, podendo ser chamado também de intraempreendedor, ou seja, o empreendedor que trabalha em uma organização, ocupando, ou não, alguma posição executiva. Para isso, a empresa proporciona ao empregado um clima organizacional favorável, para que ele venha a exercer o seu talento, sendo necessário mudar a sua estrutura organizacional, a sua dinâmica e a sua cultura.

O espírito empreendedor está intimamente ligado à inovação. Ele é impulsionado para a criação e para a descoberta de coisas novas, transformando idéias em realidades lucrativas e ultrapassando barreiras e riscos que possam existir. Na realidade, o empreendedor faz coisas bem simples e básicas, mas com obsessiva consistência (CHIAVENATO, 2002, p.59)

Existem diversas vantagens concretas de criar e operar um negócio próprio. O empresário não tem chefes e pode tomar suas próprias decisões, tem a liberdade de enfrentar uma situação difícil e testar suas próprias competências, esperando uma recompensa que não depende de outros, ou seja, tem autonomia, espírito desafiador e controle financeiro. No entanto, há algumas desvantagens, como: conviver com a instabilidade das eventuais mudanças no ambiente externo, sacrifício pessoal principalmente no início do processo de abertura da empresa, sobrecarga de responsabilidade, e uma pequena margem de erro, pois uma decisão errada pode resultar na falência da organização. (MAXIMIANO, 2006, p. 4-6)

O PERFIL DO EMPREENDEDOR

O perfil do empreendedor é ser ousado, criativo, inovador, correr riscos, ter uma percepção aguçada das coisas, ter uma visão de futuro, saber realmente o que quer, ser crítico, controlador, persistente, enfim, empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham coletivamente, montam e coordenam novas combinações de recursos. O



empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de um indivíduo com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências, oportunidades, capacidades individuais e em cujo exercício está inerente a variável risco.

Para Dornelas (2003, p. 18) os empreendedores não ficam esperando pela inovação, ao contrário, eles buscam a prática da inovação, por meio de ações proativas com o intuito de obterem inovações, de forma sistemática. O autor ainda destaca a diferença entre empreendedor, inventor e administrador:

A diferença do empreendedor para o inventor é que o empreendedor utiliza sua criatividade aliada às suas habilidades gerenciais e conhecimentos dos negócios para identificar oportunidades de inovar. O inventor não tem o compromisso de criar algo com fins econômicos, sua motivação é a criação, a descoberta e nada mais. A diferença do empreendedor para o administrador comum é que o empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais. Todo empreendedor precisa ser um bom administrador para poder tomar as decisões adequadas no momento certo, para definir prioridades e para gerenciar. (DORNELAS, 2003, p.18)

Observa-se, então, que o empreendedor possui alguns atributos extras ao do administrador, sendo que esses atributos pessoais, somados às características psicológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De acordo com Dornelas (2008, p. 17), as principais características dos empreendedores de sucesso são: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados, são organizados, planejam muito, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Competências individuais do empreendedor frente ao mercado competitivo:

A palavra competência, de acordo com o senso comum, significa a qualificação da pessoa para realizar algo. Contudo, esta não é a melhor definição, visto que o seu oposto



significa dizer que a pessoa é incompetente, proporcionando, assim, um sentimento pejorativo ou depreciativo em relação ao indivíduo.

Os autores Fleury e Fleury (2004, p.30) definem competência como sendo “[...] um saber agir responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

A competência do indivíduo não pode ser reduzida apenas a um conhecimento específico. As competências individuais são constituídas por um conjunto de conhecimentos combinados e colocados em prática a serviço da organização com o objetivo de gerar resultados de valor para a parte interessada na empresa.

Sant’Anna, partindo da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser - capazes de propiciar respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios, identificou um elenco de quinze competências individuais mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados, como críticas ao enfrentamento do atual contexto dos negócios, a saber:

Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; capacidade de trabalhar em equipes; criatividade; visão de mundo ampla e global; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de comunicação; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de inovação; capacidade de relacionamento interpessoal; iniciativa de ação e decisão; autocontrole emocional; capacidade empreendedora; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas. (SANT’ANNA,2002)

Para tanto, é possível observar que existem várias características em comum entre o perfil do empreendedor de sucesso e as competências individuais elencadas por Sant’Anna (2002), como algumas delas que seguem abaixo:



Tabela 1. Competências individuais *versus* perfil do empreendedor de sucesso

Competências individuais	Perfil do empreendedor de sucesso
Iniciativas de ação e decisão	Pró atividade / sabem tomar decisão
Capacidade empreendedora	Empreendedores
Capacidade de lidar com incertezas	Assumem riscos calculados
Capacidade de inovação	Inovadores
Capacidade de trabalhar em equipes	São líderes e formadores de equipes
Visão de mundo ampla e global	Visionários
Capacidade de relacionamento interpessoal	São bem relacionados

Fonte: Competências individuais segundo (Sant'Anna, 2002)

Perfil do empreendedor de sucesso de acordo com (Dornelas, 2008).

Logo, pode-se verificar que o empreendedor precisa ter competências individuais condizentes com a realidade do mercado competitivo, ou seja, sempre buscar novos conhecimentos e reexaminar suas competências para se aperfeiçoar diante das exigências dessa competitividade entre as organizações, tendo a possibilidade, dessa forma, de se tornar um empreendedor de sucesso.

Competências gerenciais do empreendedor

As organizações precisam identificar quais são as competências necessárias para que os seus profissionais tenham sucesso na execução de suas tarefas, sendo que tais competências precisam estar de acordo com a visão, a missão, os objetivos e os valores organizacionais. Portanto, o objetivo principal deste estudo é observar a influência das



competências individuais e gerenciais no sucesso das organizações inseridas no mercado globalizado.

Existem vários autores que estudam o conceito de competência, e este tem sido um tema em discussão, uma vez que muitos consideram que ainda é um conceito em construção. De acordo com o dicionário etimológico, esta é uma palavra derivada do latim *competentia* e significa: capacidade, habilidade, aptidão (CUNHA, 1998). Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 41) o conceito de competência é “[...] pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidade humanas) que justificam uma alta performance.” Nessa ótica, para os autores supracitados, a competência é avaliada em relação a um conjunto de tarefas de um cargo ou posição ocupada pela pessoa.

A competência está associada a colocar em prática o conhecimento de um indivíduo em um determinado contexto. Porém o fato de o indivíduo ter qualificações necessárias para um trabalho não é garantia de que ele irá ter sucesso no desenvolvimento de suas tarefas, pois a competência é evidenciada não somente quando se tem o conhecimento, mas, sim, quando se tem o resultado/ação.

Em se tratando das competências individuais e gerenciais, Green (1999) complementa que as primeiras colaboram na obtenção dos objetivos do trabalho. São sempre partes de um sistema de trabalho, que pode ser a causa primária dos resultados alcançados. O autor ainda alerta para o fato de que as competências individuais devem ser pensadas numa dimensão organizacional. Acrescenta também que, quando aplicadas aos gerentes, essas competências podem ser entendidas como sendo competências gerenciais.

Bittencourt e Barbosa (2004) consideram que, por meio de uma postura inovadora, flexível e estruturada para o desenvolvimento de seu capital humano, as competências pessoais proporcionam uma necessidade de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas às demandas da empresa e do mercado.

O empreendedor para criar, manter e fazer crescer o seu negócio empresarial, precisa entender as competências que cabem a ele como um profissional, haja vista que as competências gerenciais vão ajudá-lo a direcionar a empresa rumo ao sucesso organizacional.



Logo, conforme comentado anteriormente, o empreendedor precisa ter algumas competências individuais, como influenciar sua equipe, ser líder, motivador, inovador, ter visão estratégica, sendo que estas também podem ser consideradas como competências gerenciais, uma vez que o empreendedor pode ser o gerente da organização.

ANÁLISE CRÍTICA

Logo, pode-se dizer que tanto o estudo sobre competências é um tema relativamente novo, que para vários autores é considerado como um conceito ainda em construção, como também o empreendedorismo que começou a tomar forma no Brasil, na década de 90. Observa-se ainda que em ambos os casos (estudo das competências e do empreendedorismo) são analisadas as atitudes, os conhecimentos e as habilidades dos indivíduos. Por isso, o presente artigo teve a finalidade de comparar e unir os dois conceitos, a fim de proporcionar uma reflexão aos administradores de empresas que pretendem ter resultados positivos dentro das organizações para que elas sobressaiam e se desenvolvam em meio a um mercado tão competitivo e globalizado.

Quanto à aplicabilidade deste tema, destaca-se o fato de que muitas empresas de pequeno porte têm fechado suas portas, antes de completarem 03 anos de abertura por não se adequarem às exigências do mercado, conforme pesquisas feitas pelo Sebrae. Portanto, o estudo sobre competências individuais e gerenciais dos empreendedores é de vital importância para identificar as competências necessárias para que o indivíduo desempenhe com sucesso a administração de sua empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, o papel dos empreendedores é estabelecer estratégias competitivas tanto na criação de novas empresas como nas já existentes, para que os seus empreendimentos sobressaiam à concorrência do mercado globalizado, utilizando de suas competências individuais ou gerenciais para administrarem as suas empresas. Lembrando da importância de reexaminar as suas competências de acordo as exigências do mercado, que buscam



profissionais capazes de romper as barreiras para alcançarem o sucesso nas organizações, sendo flexíveis, dinâmicos e tomadores de decisões rápidas, para, assim, acompanhar a velocidade das mudanças no tocante às informações e tecnologias.

Percebe-se também que as competências empreendedoras têm impulsionado o crescimento do mercado e proporcionado um giro maior na economia, em que é possível observar a abertura de muitas pequenas e médias empresas no Brasil. Contudo, é muito importante que esses indivíduos não tenham somente uma visão empreendedora, como também uma visão estratégica para que venham planejar, estudar e analisar os prós e contra a abertura de uma nova empresa, ou de uma atitude inovadora em uma empresa já existente, para que assim tenham a possibilidade de diminuir os índices de fechamento/falência das microempresas ou mesmo das grandes empresas.

Logo, as competências individuais e gerenciais dos empreendedores são de vital importância para as empresas se manterem e se desenvolverem diante de um mercado competitivo, uma vez que as organizações que não estão evoluindo e se adaptando às mudanças exigidas no mercado globalizado estão perdendo clientes, por falta de estratégias empresariais.

REFERÊNCIAS:

BITENCOURT, Cláudia; Barbosa, Allan Claudius Queiróz. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional – *Revista RAE*, vol. 44 – número 1 – Janeiro/Março 2004.

CUNHA, Antonio Geraldo; **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Nova Fronteira S.A., 1998.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6.ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Alinhando estratégias e competências. *Revista RAE*, vol.44 – número 1- Janeiro/Março 2004.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competencias consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos e estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.

SANTOS, Rubens da Costa. (Org.) **Manual de gestão empresarial**: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisas em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.