


Competências Empreendedoras em Núcleos de Associativismo: Um Estudo nos Núcleos Setoriais Brasileiros da Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú em Santa Catarina

*Entrepreneurial Skills Centers in Associations: A Study
in the Brazilian Industry Centers of Camboriu Balneario
and Camboriu Business Association in Santa Catarina*





Competências Empreendedoras em Núcleos de Associativismo: Um Estudo nos Núcleos Setoriais Brasileiros da Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú em Santa Catarina

Entrepreneurial Skills Centers In Associations: A Study In The Brazilian Industry Centers Of Camboriu Balneario And Camboriu Business Association In Santa Catarina

Lúcia Natália Borges Laste¹
Fernando César Lenzi²
Ivan de Souza Dutra³
Mônica Maier⁴

Resumo

A Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú - ACIBALC pratica o associativismo por meio dos Núcleos Setoriais brasileiros desde a sua fundação, em 2002 e, atualmente, estão em atividade os núcleos automotivo, informática, farmácias magistrais, mulheres empreendedoras e moveleiro. Com a pesquisa objeto deste estudo, buscou-se desenvolver um levantamento de competências dos empreendedores que participaram desse movimento como forma de analisar as suas ações desenvolvidas na empresa e atribuídas a sua origem com a participação nos núcleos setoriais. Os dados foram obtidos por meio de uma pesquisa quantitativa e descritiva composta de amostras não probabilísticas, numa população considerada de 45 empreendedores, em que foram aplicados dois questionários nos meses de abril e maio do ano de 2010, respondidos por empreendedores presentes nas reuniões dos núcleos. Dos resultados evidenciados, ressaltou-se que as Competências Empreendedoras estão mais presentes nos empreendedores do núcleo de informática, destacando-se ações de persistência, comprometimento, busca de informações e independência e autoconfiança. Também pode-se considerar que a participação em núcleos setoriais é de grande valia aos empreendedores. A sua participação faz com que ocorram mudanças na maneira como o empreendedor faz a gestão e lidera sua empresa, assim como pode gerar tanto mudanças na parte física da empresa e nos colaboradores, quanto economicamente. É possível constatar, por meio deste estudo, que a participação não deixa o empreendedor isolado, e sim que o faz estar em aproximação com outros empreendedores, o que gera troca de experiências e informações, criando parcerias e gerando oportunidades, o que leva ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Quando o empreendedor passou a participar do núcleo, apenas a sua presença durante as reuniões propiciou mudanças em sua postura empresarial, com alteração de alguns costumes e quebras de paradigmas estratégicos. Houve ações de rede e cooperação identificadas que apontam para indícios de elementos pró-associativismo, e que sugerem novos estudos. Os resultados da pesquisa se restringem apenas a amostra, não podendo generalizar os resultados. Dessa forma, é possível replicar o método em outros ambientes com características semelhantes, incrementando e comparando os resultados. A partir da análise e considerações feitas neste estudo, sugere-se para novas pesquisas um estudo sobre como melhorar o comportamento empresarial dos empreendedores que participam dos núcleos setoriais, devido às melhorias significativas que isto pode causar, bem como analisar com investigações mais profundas se as ações por competências empreendedoras mais estimulam ou inibem o associativismo.

Palavras-chave: Associativismo; Empreendedorismo; Núcleos Setoriais

Abstract

The Camboriu Balneario and Camboriu Business Association - ACIBALC - practices associations through the Brazilian Industry Centers since its foundation in 2002 and currently the automotive, the informatics, the pharmacies, the entrepreneurial women and the furniture nuclei are functioning. It was developed in this an inventory of the skills of the entrepreneurs who participated in this movement as a way to analyze their actions developed in the company and its origin attributed to the participation in the sector clusters. Data were collected through a descriptive and quantitative research consisted of non-probabilistic sample of a population of 45 entrepreneurs, in which two questionnaires were applied in April and May of 2010, answered by entrepreneurs who participated in the meetings of the nuclei. From the shown results, it was pointed out that the entrepreneurial skills are more present in the computer science cluster, highlighting actions of persistence, commitment, information search, self-confidence and independence. You can also take into account that participation in the cluster sectors is of great value to entrepreneurs. Participation makes changes occur in how the entrepreneurs manage and lead their company, and can also generate physical changes in the company, change the employees' attitudes as well as make economic changes. You can observe through this study that participation does not leave the entrepreneur alone, but that makes him or her be in proximity with other entrepreneurs and that leads to an exchange of experiences and information, creating partnerships and creating opportunities, which consequently leads to the development of entrepreneurial skills. Just by participating in the clusters, the participants started to show changes in some of their business attitudes such as customs and breaking some strategic paradigms. It was noticed network action and cooperation which show signs of pro-associative elements and suggest new studies. The research results are restricted only to the sample obtained and the results cannot be generalized. Thus, it is possible to replicate the method in other environments with similar characteristics, improving and comparing the results. From the analysis and considerations made in this study, it is suggested that new researches on how to improve the corporate behavior of entrepreneurs who participate in sector clusters should be done, due to the significant improvements this may cause. Further investigation should be done to check whether the actions of entrepreneurial skills over stimulate or inhibit the association.

Keywords: Associations, Entrepreneurship, Sector Clusters

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: natalialaste@gmail.com

² Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor da Universidade do Vale do Itajaí e Professor de Pós Graduação em diversas Universidades no País. E-mail: lenzi@univali.br

³ Doutor em Administração Universidade de São Paulo. Professor da Universidade Estadual do Centro-Oeste Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina E-mail: ivan.sdutra@uol.com.br.

⁴ Especialista em Gestão Financeira de Negócios pela Universidade Estadual do Centro-Oeste

Introdução

O Brasil é considerado um dos países com maior índice de empreendedores do mundo, segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM (2008). No relatório do GEM (2008) verifica-se, ainda, que, assim como acontece em outros países em desenvolvimento, a principal motivação do empreendedor brasileiro é a necessidade de fazer alguma atividade, o que pode ser observado em cerca 61% dos casos. Apesar desse número estar diminuindo, segundo a pesquisa este índice chegou a nove empreendedores por necessidade para cada dez, refletindo nos altos índices de mortalidade das empresas brasileiras.

De acordo com o SEBRAE (2010a), todo o ano as Juntas Comerciais brasileiras registram a abertura de aproximadamente 470 mil novas empresas no país. Muitas delas não ultrapassam a barreira do segundo, terceiro ou quarto ano de vida: 49,4% morrem com até dois anos de existência, 56,4% com até três, e 59,9% com até quatro anos de mercado. Naquele estudo também pesquisou-se quais os motivos que levam as empresas a atingirem esses altos índices de mortalidade, e uma evidência é significativa no insucesso das empresas brasileiras: baixo nível de formação gerencial.

Entre as causas ligadas ao baixo nível de gerenciamento merecem destaque a falta de planejamento na abertura do negócio, falta de capital de giro, problemas financeiros, ponto inadequado e a falta de conhecimento sobre gestão. Nesse sentido Dutra (2005), Dutra e Previdelli (2005) em estudo sobre a mortalidade empresarial constatou que 98% dos Micro e Pequenos negócios que encerraram atividades no norte do estado do Paraná, não tinham plano de negócios e seus dirigentes tinham pouca formação gerencial. Segundo o SEBRAE (2010c), de cada dez problemas que pequenas empresas possuem, nove são comuns a todas. Desta forma, é possível que por meio de ações em con-

De cada dez problemas que pequenas empresas possuem, nove são comuns a todas.

O Brasil é considerado um dos países com maior índice de empreendedores do mundo, segundo o *Global Entrepreneurship Monitor*.

junto as empresas possam mudar este cenário com cooperação, advinda do associativismo.

A cooperação entre as empresas é algo que vem crescendo no Brasil. Segundo Mattos *et al.* (2002) boa parte da população mundial tem algum vínculo com movimentos associativos. Já, na realidade brasileira este índice cai significativamente, chegando a apenas 8% da população, o que pode ser considerado um significativo espaço para o crescimento do associativismo de empreendedores. Para Lewis (1992), as empresas criam um grande potencial de competitividade quando envolvidas com movimentos associativos. Dutra *et al.* (2009) apresentou um caso bem sucedido, em que o associativismo e a cooperação dos Hotéis Roteiro de Charme formaram um conjunto de organizações em modelo de Rede de Negócios com o aumento do poder competitivo. Ou seja, esta é a era de alianças entre organizações do ponto de vista estratégico e para as pequenas empresas isto torna-se essencial para a sobrevivência e crescimento.

Com a finalidade de trabalhar o associativismo, buscando a integração e fortalecimento das empresas foi criado o Projeto Empreender no SEBRAE (2010a). O projeto trabalha o associativismo com núcleos setoriais, que são grupos de empreendedores do mesmo ramo de atividade que se reúnem para discutir problemas em comum e soluções para estes.

Diante desse cenário e considerando a relevância do associativismo no desenvolvimento empreendedor, o principal objetivo da pesquisa apresentada neste estudo foi:

identificar as Competências Empreendedoras dos participantes de Núcleos Setoriais para o associativismo na cidade de Balneário Camboriú-SC e Camboriú-SC ambas no Brasil e seu reflexo nas ações de desenvolvimento estratégico da empresa.

Para atender a esse objetivo foram consideradas duas questões de pesquisa:

1. Quais as Competências Empreendedoras dos participantes dos Núcleos Setoriais brasileiros da Associação Empresarial de Balneário Camboriú-SC e Camboriú-SC?
2. Qual o reflexo da participação nesses Núcleos Setoriais acima mencionados para o empreendedor desenvolver Competências Empreendedoras e melhorar o desempenho estratégico da empresa?

O estudo está organizado de forma a apresentar uma revisão da literatura, a metodologia utilizada na pesquisa, os resultados encontrados e as considerações finais, com as contribuições dadas pela pesquisa e sugestões para futuros estudos.

1 Competências de Pessoas em Organizações e Competências Empreendedoras

Para sustentar a pesquisa proposta a fundamentação teórica contemplou os temas de competências e habilidades empreendedoras por serem a base do conhecimento necessário para a proposta apresentada na introdução deste estudo.

O gerenciamento de pessoas nas organizações mudou muito os perfis procurados pelas empresas. Para Dutra (2004), os funcionários obedientes e disciplinados foram trocados pelo perfil de autônomos e empreendedores. Essa mudança de padrão de exigência fez com que a cultura das empresas estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, criatividade e busca autônoma para resultados da empresa ou negócio. Esse novo modelo de gestão que busca profissionais, com determinadas características capazes de fazer com que eles e as empresas, façam a diferença no mercado, é chamada de Gestão Por Competências.

Fleury e Fleury (2004) trazem uma definição de competência de pessoas em organizações direcionando para os aspectos do conhecimento, julgamento e habilidades para desenvolvimento de determinada atividade. Dutra (2004) reafirma a definição desse tipo de competência como um somatório de duas linhas, a entrega e características da pessoa que pode ajudá-la a se entregar com maior facilidade. Sendo assim, de um lado estão as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho (*input*), e de outro

lado, as competências de entrega da pessoa para a organização (*output*).

O modelo da árvore das competências organizacionais é uma ferramenta que também possibilita o direcionamento para a definição dos planos de autodesenvolvimento e pode ser usada para mapear campos de domínios de competências e planejar metas a médio prazo (DUTRA, 2001). Segundo Gramigna (2002), o desenvolvimento de competências do ser humano pode ser comparado ao processo de crescimento.

Prahalad e Hamel (1990) comparam as competências às raízes de uma árvore que oferecem à organização o alimento, a sustentação e a estabilidade. O uso constante das competências impulsiona e fortalece as organizações. Segundo Dutra (2004) a aprendizagem está ligada à construção das relações de trabalho na empresa.

Para cultivar uma árvore é necessário conhecer seus componentes: raízes, tronco e copa, que juntos formam um todo. Para crescer sadia e gerar frutos é necessário receber em cada parte os cuidados necessários.

A raiz corresponde as atitudes, valores, crenças e princípios formados ao longo da vida. Pode-se tomar como exemplo a função gerencial para listar algumas atitudes que são diferenciais nas ações: sensibilidade interpessoal, energia e iniciativa para resolver problemas, disponibilidade para ouvir e receber *feedback*, interesse e curiosidade, tenacidade e persistência, flexibilidade e adaptabilidade, abertura e receptividade a inovações, postura positiva e dinâmica, integridade e bom senso com todas as pessoas, compartilhamento do sucesso com a equipe de trabalho, reconhecer publicamente as contribuições, sendo de honestidade e ética, compromisso com resultados, senso de orientação para metas, automotivação e autocontrole, busca permanente de desenvolvimento (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O tronco corresponde ao conhecimento, e quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de sua rotina. Na visão de Gramigna (2002), o conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimento se coloca na bagagem, mais as pessoas se tornam fortes e permite serem flexíveis para enfrentarem as mudanças e as rupturas que surgem em microintervalos de tempo.

Na sociedade atual, o profissional necessita estar em constante aprimoramento, apropriando-

se de novas teorias e entendendo que o conhecimento está sempre em constante evolução. Portanto, o profissional deve traçar metas de autodesenvolvimento constante.

A copa corresponde às habilidades, agir com talento, capacidade técnica, obtendo resultados positivos. A habilidade só é válida quando disponibilizada, neste caso, é necessário demonstrar que sabe. A habilidade é o que se pode chamar de conhecimento utilizado de forma correta e estas precisam ser demonstradas na prática. O bom profissional deve expressar em suas ações que se apropriou e entende realmente do que está tratando, que sabe o que está fazendo. Não adianta ter vários títulos e informações e não aplicar este conhecimento.

Para Mills *et al.* (2002) e Javidan (1998) recursos articulados entre si formam as Competências Organizacionais. Como parte do sustento de vantagens competitivas, os recursos e competências são parte importante para a organização. Gramigna (2002) define “competência” como um conjunto de comportamentos e capacidades dominadas por pessoas e organizações trazendo eficácia em suas ações a cada situação enfrentada. Diante disso, o ramo de atividade em que o indivíduo está inserido determinará algumas competências que ele terá e faz com que algumas características prevaleçam sobre as outras.

Um conceito de uma pessoa com competência é relacionado a ter iniciativa, superando expectativas, compreendendo e envolvendo-se com o todo, e que por suas ações é reconhecida. Analisando os conceitos de Fleury e Fleury (2004), percebe-se que um profissional competente é alguém que se envolve com o que realiza.

Portanto, associar o conceito de competência ao empreendedorismo pode configurar uma forma diferente de entender o perfil dos empreendedores a partir das suas ações associativas.

Diante do exposto, pode-se direcionar a discussão sobre Competências Empreendedoras, quer dizer, “competências de pessoas empreendedoras”. O conjunto mais pertinente ao estudo das Competências Empreendedoras é o modelo de competências individuais. Zarifian (2001) diz que não se obriga um indivíduo a ser competente, portanto, pressupõe-se que não se pode obrigar ninguém a ser empreendedor. Assim como uma pessoa pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora.

A partir dos estudos de Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990) pode-se identificar que as competências mais abordadas por diversos estudiosos são: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

No quadro 1, constata-se a divisão das Competências Empreendedoras em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder. Esses conjuntos apontam uma série de competências caracterizadas por comportamentos manifestos pelo empreendedor frente aos desafios vivenciados no seu dia a dia.

QUADRO 1 – Competências Empreendedoras em Três Conjuntos de Ações – 1990

continua

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	
1. Busca de oportunidades e iniciativa:	<ul style="list-style-type: none"> • faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; • age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; • aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
2. Correr riscos calculados:	<ul style="list-style-type: none"> • avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; • age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; • coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
3. Exigência de qualidade e eficiência:	<ul style="list-style-type: none"> • encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; • age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; • desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

<p>4. Persistência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • age diante de um obstáculo; • age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; • assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos.
<p>5. Comprometimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; • colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; • esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
<p>CONJUNTO DE PLANEJAMENTO</p>
<p>1. Busca de informações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; • investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; • consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
<p>2. Estabelecimento de metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; • define metas em longo prazo, claras e específicas; • estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.
<p>3. Planejamento e monitoramento sistemáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; • constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; • mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
<p>CONJUNTO DE PODER</p>
<p>1. Persuasão e rede de contatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; • utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; • age para desenvolver e manter relações comerciais.
<p>2. Independência e autoconfiança</p> <ul style="list-style-type: none"> • busca autonomia em relação a normas e controles de outros; • mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; • expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

FONTE: Cooley (1990)

Com base no modelo de competências do Quadro 1, ainda é possível pressupor que um indivíduo com competências individuais bem definidas poderá utilizá-las para ações estratégicas e empreendedoras. No entanto, é importante ressaltar que não basta ter competências individuais bem definidas, é necessário, sobretudo, que exista ou que se busque o espaço adequado para que estas gerem resultados concretos a organização.

Um aspecto ainda a ser observado é que se o indivíduo não assimilar tais competências e reproduzi-las em resultados para a organização, após ter sido estimulado, o esforço terá pouco valor, se tornará quase nulo para efeito dos negócios. Nesse ponto, as Competências Empreendedoras devem ter um foco bem definido na busca de resultados estratégicos por parte do profissional em prol da empresa.

Devido a significância observada nas dez competências estudadas por Cooley (1990), foram estas as escolhidas na base deste estudo, seguindo a metodologia apresentada na seção seguinte.

3 Metodologia

A pesquisa realizada neste estudo está caracterizada como quantitativa, sendo de caráter analítico e descritivo, em que se buscou quantificar os dados das competências individuais de cada entrevistado com a finalidade de analisar as associações entre perfis dos entrevistados e suas ações empreendedoras.

O universo da pesquisa foi composto por 45 empreendedores que participam dos núcleos setoriais da Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú - ACIBALC e representam

27,2% dos associados desta entidade. O número de pessoas e/ou empresas que participam dos núcleos são: núcleo automotivo (20), núcleo das farmácias magistrais (08), núcleo de informática (10), núcleo moveleiro (07).

Todos os empreendedores participantes dos núcleos setoriais da ACIBALC foram listados para que respondessem ao questionário. Os questionários foram aplicados em reunião do núcleo, e pela ausência de alguns participantes durante a reunião foram respondidos 36 questionários na primeira pesquisa de um total de 45 entregues, totalizando 80% da população indicada.

O segundo questionário foi aplicado aos dois núcleos que obtiveram melhor pontuação na pesquisa realizada anteriormente, sendo desta forma, respondidos 13 questionários do total de 18 entregues, correspondendo a 72,22% do total destes dois núcleos. A amostra aplicada é do tipo não probabilista e intencional.

A coleta de dados ocorreu por meio de dois questionários. O primeiro com dez questões, cada questão com três afirmações estruturadas, apresentadas com situações que possivelmente foram vivenciadas pelos empreendedores. Essas afirmações foram construídas de forma que pudessem identificar as dez competências abordadas por Lenzi (2008) a partir dos estudos realizados em Spencer e Spencer (1993), Cooley (1990), Pinchot III (1989), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004) e McClelland (1971). O questionário foi composto por 30 questões e foi respondido pelo próprio empreendedor.

O segundo questionário foi aplicado aos dois núcleos que obtiveram melhor pontuação na pesquisa realizada anteriormente, sendo desta forma, respondidos 13 questionários do total de 18 entregues, correspondendo a 72,22% do total destes dois núcleos. Esse segundo questionário foi respondido pela consultora dos núcleos setoriais sobre cada participante com o intuito de comparar os resultados e identificar se algum dos entrevistados se autoavaliou significativamente diferente do que representa ser. Essa segunda pesquisa teve como objetivo validar os resultados finais, visto que a consultora reconhece os resultados das ações de cada um dos empreendedores pesquisados.

Cada afirmação dos instrumentos propõe uma reflexão ao entrevistado por meio de uma escala numérica. A pontuação da escala para cada afirmação se dá de 1 a 5, tendo 5 quando a interpretação da questão for “sempre” e 1 quando for “nunca”. Nos intervalos de 2 a 3 há a possibilidade de interpretações intermediárias para cada situação. As questões são tabuladas com notas e a soma total de pontos é de 150, representando o máximo possível de se atingir em termos de pontuação das competências empreendedoras.

A avaliação é feita através da pontuação por competência. Cada questão contém 3 afirmações

correspondentes com o máximo de 5 pontos, totalizando 15 por competência. As questões de destaque são aquelas que obtiveram de 12 a 15 pontos, baseando-se que cada questão é pontuada de 1 a 5 pontos, a pontuação 3 representa um valor médio. Desta forma, para que seja reconhecida a competência o empreendedor deve estar acima da média, através do alcance de 4 pontos, que multiplicados por 3 questões totalizam o mínimo de 12. A pontuação final ocorre através de uma tabela que identifica a intensidade de cada um dos comportamentos.

A tabulação das respostas ocorreu de forma que as situações e notas mais altas correspondessem à presença integral da competência, enquanto as notas mais baixas caracterizam-se pela sua ausência.

Com os dados tabulados na primeira rodada da pesquisa, pode-se observar qual o núcleo setorial que apresenta ter a maior concentração de participantes com as competências empreendedoras. Desta forma, foi aplicado o segundo questionário com os dois núcleos que tiveram a melhor pontuação.

Com os empreendedores pesquisados na segunda rodada da pesquisa, buscou-se identificar, também, se a participação no núcleo setorial pode ajudar no melhor desempenho quanto as competências identificadas nos empreendedores e quais as mudanças estratégicas que eles consideram significativas em suas empresas desde o ingresso no grupo. O questionário possui perguntas abertas sobre inovações na empresa e fechadas quanto às competências que o indivíduo considera que foram incrementadas depois da sua participação no núcleo.

Na tabulação e análise dos dados obtidos foram utilizados os recursos de funções da planilha de dados do programa *Microsoft Excel*¹, quanto à elaboração de tabelas e gráficos apresentados.

Os resultados desta pesquisa restringem-se apenas à amostra, não podendo generalizar os resultados. Desta forma, é possível replicar este método em outros ambientes com características semelhantes, incrementando e comparando os resultados.

4 Resultados e Análises

A pesquisa aplicada com os empreendedores entrevistados teve como objetivo identificar as competências empreendedoras fundamentadas em um constructo desenvolvido por Lenzi (2008) a partir de Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004), Colley (1990), Spencer e Spencer (1993), McClelland

¹ *Microsoft Excel* é um programa de computador que exerce cálculos e funções matemáticas com dados e trabalha com elementos textuais ou numéricos, e sua marca é registrada pela empresa Microsoft Corporation.

(1971) e Pinchot III (1989). Portanto, os resultados são analisados a partir das seguintes competências empreendedoras:

- BOI – Busca de Oportunidades e Iniciativa
- CRC – Correr Riscos Calculados
- EQE – Exigência de Qualidade e Eficiência
- PER – Persistência
- COM – Comprometimento
- BDI – Busca de Informações
- EDM – Estabelecimento de Metas

- PMS – Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
- PRC – Persuasão e Rede de Contatos
- IAC – Independência e Auto Confiança

A Tabela 1 demonstra o resultado da pesquisa feita com os 36 empreendedores e participantes dos núcleos setoriais em cada uma das competências mencionadas.

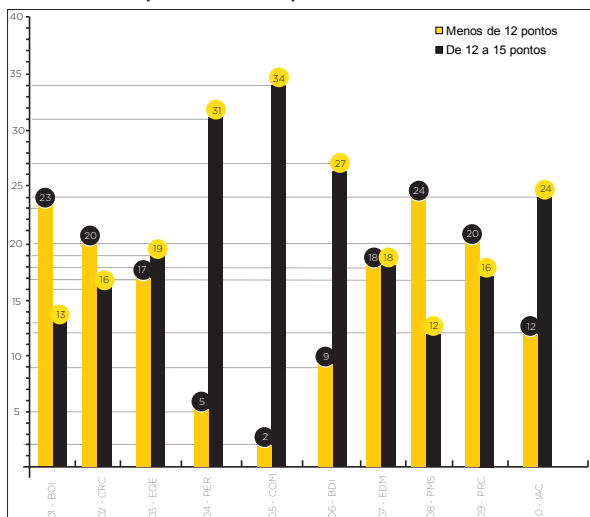
TABELA 1 - Distribuição do número de participantes dos núcleos setoriais por competências empreendedoras segundo pontuação individual-ano

COMPETÊNCIAS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
PONTUAÇÃO	BOI	CRC	EGE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
1										
2										
3										
4								1		
5										
6	1	2	1				1	1	2	
7		2		1			3	3	2	
8	4	1				2	2	3	2	1
9	8	5	6	2			5	7	6	1
10	2	7	5			3	4	6	6	3
11	8	3	5	2	2	4	3	3	2	7
12	7	5	7	9	5	4	9	6	6	6
13	3	7	4	8	7	7	6	4	6	6
14	1	3	8	6	12	5	2	2	3	6
15	2	1		8	10	11	1		1	6
TOTAL	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

FONTE: Os autores.

Pode-se constatar que os empreendedores pesquisados possuem algumas competências observadas a partir da pontuação 12. Para melhor identificação, o gráfico 1 apresenta a distribuição do número de empreendedores conforme a presença das competências.

GRÁFICO 1 - Distribuição do número de colaboradores segundo o tipo e presença das Competências Empreendedoras - 2010



FONTE: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 1 pode-se observar que as competências persistência (PER), comprometimento (COM) e busca de informações (BDI) representam a maior diferença de número de acordo com a concentração de empreendedores. Neste caso, as respectivas competências são as que maior representam a presença nos empreendedores. Após estas, outra competência que apresenta número significativo é a independência e autoconfiança (IAC).

As competências de busca de oportunidades e iniciativa (BOI) e planejamento e monitoramento sistemático (PMS) também apresentam número mais elevado de empreendedores quando comparados aos que as possuem ou não, mas nestes casos, representam a ausência destas competências.

Pode-se dizer então que as competências persistência (PER), comprometimento (COM), busca de informações (BDI) e independência e autoconfiança (IAC) são as de maior relação com os empreendedores pesquisados, enquanto as competências busca de oportunidades e iniciativa (BOI) e planejamento e monitoramento sistemático (PMS) são as que menor relação apresentam com os empreendedores da pesquisa.

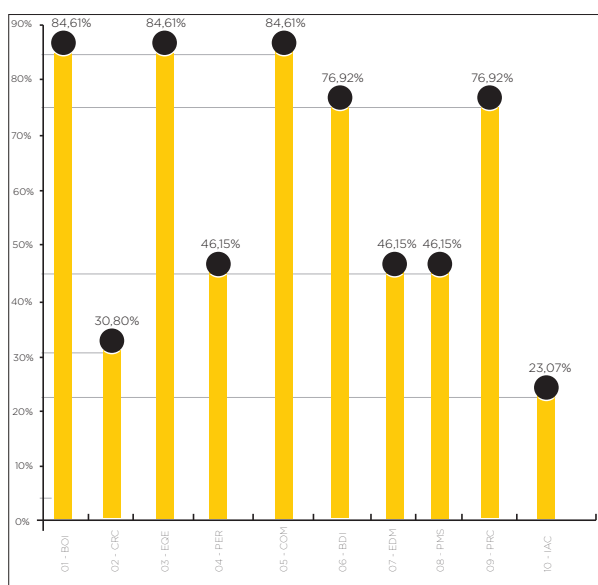
Para identificar qual o núcleo apresenta o maior número de participantes com as competências descritas desta pesquisa, foram tabulados os resultados pessoais dos entrevistados, de acordo com seus respectivos núcleos. Procurou-se, então, identificar o núcleo com a maior concentração de participantes com as competências empreendedoras estudadas.

De acordo com os dados apresentados na pesquisa, o núcleo de farmácias magistrais foi o que apresentou a maior concentração de participantes com as competências empreendedoras, seguido pelo núcleo de informática.

A segunda pesquisa realizada, dessa vez aplicada ao núcleo das farmácias magistrais e informática, pela pontuação obtida na pesquisa anterior, demonstrou que todos os participantes acreditam que o perfil empreendedor pode ser aperfeiçoado com a participação deles num núcleo.

Os participantes dos núcleos das farmácias magistrais e informática apontaram que as principais ou mais evidentes competências que são aperfeiçoadas pela participação do empreendedor no núcleo são a busca de oportunidades e iniciativa (BOI), exigência de qualidade e eficiência (EQE) e comprometimento (COM).

GRÁFICO 2 - Competências empreendedoras aperfeiçoadas pela participação nos Núcleos Setoriais - 2010



FONTE: Elaborado pelos autores.

Na primeira etapa da pesquisa, envolvendo todos os núcleos, constatou-se que as principais competências empreendedoras entre os entrevistados são persistência, comprometimento, busca de informações e a independência e autoconfiança. E as competências menos encontradas entre os participantes foram a busca de oportunidades e iniciativa e o planejamento e monitoramento sistemáticos. Com isto, pode-se identificar que as competências que foram identificadas nos participantes não são exatamente as que foram apontadas por eles como

as principais alteradas pela participação no grupo.

Entre as competências que foram apresentadas por eles por serem aperfeiçoadas pelo núcleo e que também foram identificadas no perfil dos integrantes estão: comprometimento (COM), busca de informações (BDI) e persuasão e rede de contatos (PRC).

A competência exigência de qualidade e eficiência (EQE) foi apresentada na pesquisa como uma competência que é alterada pela participação no núcleo, mas, no entanto não teve grande pontuação entre os entrevistados. A busca de oportunidade e iniciativa (BOI) também foi identificada pelos pesquisados como principal competência melhorada pela participação no núcleo e, no entanto ela foi avaliada como uma das menos identificadas entre os empreendedores avaliados.

Uma inferência possível de se atribuir, considerando esse resultado da competência de busca de oportunidade e iniciativa (BOI) não estar presente de maneira significativa entre os entrevistados, é a de que a os nucleados acreditam que essa seja uma competência que pode ser melhorada no grupo, ainda que os resultados não sejam tão evidentes.

Quanto ao que se diz com a aplicação do segundo instrumento de pesquisa, sobre quais mudanças ocorrem nas organizações dos empreendedores que participam dos núcleos, os entrevistados citaram:

- a) maior conhecimento técnico dos serviços prestados através da troca de experiências proporcionada no núcleo;
- b) realização de planejamento;
- c) maior visibilidade e credibilidade da empresa perante os clientes e comunidade;
- d) maior controle administrativo;
- e) melhoria da rentabilidade, por melhor determinação do preço de venda e redução de custos;
- f) participação em projetos sociais;
- g) novas oportunidades surgem para empresa, pela constante busca por novidades do setor dentro do núcleo;
- h) cooperação entre os parceiros do mesmo setor, no qual os empreendedores se tornam mais persistentes e confiantes, não pensando em desistir nos momentos difíceis da empresa;
- i) aumento da rede de contatos;
- j) maior comprometimento;
- k) realização de ações de marketing;
- l) qualificação dos funcionários através de treinamentos, cursos, visitas técnicas e troca de experiências com os funcionários das outras empresas do setor;
- m) maior iniciativa;

- n) melhor atendimento ao cliente, melhoria dos produtos e serviços ofertados através de treinamento cursos técnicos;
- o) organização da empresa;
- p) fortalecimento do setor.

Em uma análise do ponto de vista de resultados para empresa é possível mencionar que a participação dos empreendedores nos núcleos setoriais estimula uma série de comportamentos que podem ser associados a ações estratégicas necessárias para que a empresa tenha melhor desempenho de diferenciação ou inovação no mercado.

Considerando o associativismo os itens devem ser destacados especialmente os itens de cooperação entre os parceiros (h), o aumento da rede de contatos (i), e maior comprometimento (j), que fortalecem os vínculos do associativismo e auxilia no aumento do poder de competição dos negócios, conforme Dutra *et al.* (2009).

Por meio de competências empreendedoras mais desenvolvidas é evidente que o empreendedor poderá melhorar sua percepção de mercado no que tange ações de diagnósticos, prognósticos, visão de longo prazo, diferenciação, alta performance e busca de rentabilidade.

Diante desses aspectos, parece coerente e relevante afirmar que o envolvimento dos empreendedores em núcleos setoriais permite uma melhora estratégica da empresa por meio do desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências do empreendedor e levanta indícios de que isso contribui para o associativismo, sugerindo estudos sobre o que isso pode implicar nos resultados associativistas.

Essa é uma questão que pode extrapolar os limites das fronteiras da ação empreendedora intra-organizacional. Por esse motivo, isso levanta muita discussão nos estudos organizacionais, especialmente se a estratégia empreendedora individual conflita, inibe ou as articulações e o alinhamento das empresas para o associativismo e/ou a cooperação interorganizacional.

5 Considerações Finais

Tendo como objetivo principal identificar as competências empreendedoras e seu desenvolvimento estimulado na participação em núcleos setoriais da Associação Empresarial de Balneário Camboriú e Camboriú, pode-se considerar que esta pesquisa alcançou seu objetivo.

A respeito das competências empreendedoras, a “persistência”, o “comprometimento”, a “busca de informações” e a “independência e autoconfiança” foram as que mais se destacaram entre os empreendedores pesquisados.

O envolvimento dos empreendedores em núcleos setoriais permite uma melhora estratégica da empresa por meio do desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências do empreendedor.

O núcleo que apresentou maior grau de competências referente ao número de participantes foi o núcleo das farmácias magistrais, seguido pelo núcleo de informática.

A pesquisa com os núcleos que apresentaram maior número de competências empreendedoras mostrou que todos os empreendedores acreditam que a participação em núcleos setoriais pode alterar seu perfil empreendedor. Desta forma percebe-se a importância de um empreendedor não ficar isolado. A convivência com outros empreendedores que também têm as mesmas dificuldades, que passam por situações parecidas ou até mesmo idênticas fazem com que o empreendedor observe o comportamento do outro e saiba como agir em determinadas situações, assim como se portar e se posicionar melhor diante do seu trabalho.

Os empreendedores pesquisados acreditam que as principais competências empreendedoras que são aperfeiçoadas pela participação deles nos núcleos setoriais, em ordem decrescente são: busca de oportunidade e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, persuasão e rede de contatos, persistência, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, correr riscos calculados, e independência e autoconfiança. Desta maneira, percebe-se que os pensamentos das pessoas entrevistadas estão alinhados com a definição de competência, como um conjunto de habilidades que somadas atuam para o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente, como tratada na teoria acima pelos autores Fleury e Fleury (2004) e Dutra (2001).

Nota-se que todas as competências foram citadas pelos empreendedores como sendo aperfeiçoadas durante a participação do indivíduo no núcleo. Algumas foram mais citadas do que outras, pois são motivadas naturalmente e com maior frequência pela participação no núcleo, sendo assim mais observadas por eles. Um exemplo tipicamente citado é a busca de oportunidade e iniciativa, que é

um dos principais motivadores que leva uma pessoa a participar do grupo num primeiro momento.

Outras duas competências que foram as mais citadas entre os pesquisados também estão próximas as ações que o núcleo provoca de imediato. A busca pela exigência de qualidade e eficiência está entre um dos requisitos para a participação no núcleo. Os empreendedores cobram uns aos outros pela qualidade e eficiência, pois um dos objetivos do núcleo é ser visto como um grupo de empresas em que se pode confiar e que prima pela qualidade e eficiência.

A competência que trata do comprometimento também é motivada a todo o momento em que o empreendedor participa do núcleo. O empreendedor passa a entender seu papel na sociedade, a importância do seu negócio e do núcleo, o comprometimento do empreendedor é observado neste momento como essencial para a continuação dos trabalhos.

Entre as melhorias causadas através da participação em núcleos setoriais, pode-se observar que ocorreram mudanças na empresa e nos empreendedores. Entre as melhorias na empresa observa-se que são muitos os ganhos, desde a qualificação de funcionários, maior qualidade nos serviços e produtos oferecidos, melhora nos custos da empresa, melhora do *layout* da empresa, engajamento social, entre outros.

No empreendedor, entre as mudanças observadas está a atitude associativista. Ele passa a integrar um grupo de empresários que se preocupa com problemas da classe e sente que unido aos seus concorrentes se torna mais forte. Além disso, o empreendedor também passa a se preocupar com a constante atualização técnica e capacidade de gestão, assim seu comportamento e atitudes vão sendo aperfeiçoados.

Com esta pesquisa pode-se confirmar que a participação em núcleos setoriais é de grande valia aos empreendedores. A sua participação faz

O empreendedor também passa a se preocupar com a constante atualização técnica e capacidade de gestão, assim seu comportamento e atitudes vão sendo aperfeiçoados.

Se o grupo estiver mais exposto a cursos, treinamentos e situações que o fizer trabalhar mais seu lado comportamental, acredita-se que o empreendedor conseguirá atingir maiores resultados.

com que ocorram mudanças na maneira como o empreendedor faz a gestão e lidera sua empresa, assim como pode gerar mudanças na parte física da empresa, nos colaboradores e nas condições econômicas. Fica evidente que a participação não deixa o empreendedor isolado, e sim que o faz estar em aproximação com outros empreendedores, o que gera troca de experiências e informações, criando parcerias e gerando oportunidades e desenvolvendo competências empreendedoras.

A partir da análise e considerações feitas neste projeto, sugere-se para novas pesquisas um estudo sobre como melhorar o comportamento empresarial dos empreendedores que participam dos núcleos setoriais, devido as melhorias significativas que isto pode causar. Um estudo a ser feito pode ser realizado com os núcleos que apresentaram ter mais competências empreendedoras neste estudo, a fim de identificar os motivos que os fizeram ser destaque nesta pesquisa.

Quando o empreendedor passa a participar do núcleo, apenas a sua presença durante as reuniões já começa a mudar sua postura empresarial, mudam-se alguns costumes e quebram-se paradigmas. E, se o grupo estiver mais exposto a cursos, treinamentos e situações que o fizer trabalhar mais seu lado comportamental, acredita-se que o empreendedor conseguirá atingir maiores resultados. Desta forma, um estudo sobre possibilidades e maneiras de melhorar o perfil empresarial seria de grande valia para os núcleos. Cabe ressaltar que esta melhora do empreendedor acabará refletindo nas empresas e na sociedade.

- Recebido em: 10/01/2011
- Aprovado em: 18/04/2011

Referências

- CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS DO BRASIL. **Projeto Empreender**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.cacb.org.br/acao/pro_empreender/index.htm>. Acesso em: 22 mar. 2010.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**; final report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- DUTRA, I. S. Ambiente empreendedor e a mortalidade empresarial: estudo do perfil empreendedor da micro e pequena empresa no norte do Paraná. **Revista de Práticas Administrativas**, Maringá, v. 1, n. 4, p. 81-92, 2005.
- DUTRA, I. S.; PREVIDELLI, J. J. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, PR, v. 3, n. 1, p. 29-50, 2005.
- DUTRA, I. S. et al. Estratégia e competitividade em redes de negócios. In: FRANCO, M. J. B. et al. (Org.). **Cooperação entre empresas, clusters, redes de negócios e inovação tecnológica**. Covilhã, PO: Universidade da Beira Interior, 2009.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Universidad Del Desarrollo. **Executive Report 2008**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em 22 mar. 2010.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- JADIVAN, M. Core Competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n 1, p. 60-71, Feb. 1998.
- LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**. 2008. 126 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- LENZI, F. C.; KIESEL, M. D. (Org.) **O Empreendedor de visão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. (Org.). **Ação empreendedora**. São Paulo: Gente, 2010.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parceiras para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MATTOS, J. F.; BELTRAND, M. V.; BERTÉ, R. S. **Cooperar para competir**: o novo desafio da competitividade. Porto Alegre: MBC, SEBRAE, 2002.
- MCCLELLAND, D. C. Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socioeconomic development. In: LEYGEL, P. (Org.). **Entrepreneurship and achievement motivation**: approaches to the science of socioeconomic development. Paris: UNESCO, 1971.
- MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University, 2002.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, MA., v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- SEBRAE. **Núcleos setoriais**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 11 de out. 2008.
- _____. **Núcleos setoriais**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 11 de out. de 2010b.
- _____. **Projeto Empreender**. Disponível em:<<http://www.sebrae-sc.com.br/produtos/produto.asp?vcdttexto=372&%5E%5E>>. Acesso em 22 mar.2010a.
- _____. **Projeto Empreender**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/produtos>>. Acesso em 22 out. 2010c.
- SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: J. Wiley, 1993.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.