

## **EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO: UMA INVESTIGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS COM GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Nathalia Berger Werlang<sup>1</sup>  
Rafael Engel<sup>2</sup>

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como objetivo identificar as competências empreendedoras existentes em empreendedores e intraempreendedores de micro e pequenas empresas. A operacionalização do trabalho se deu por aplicação de uma *survey* e contou com uma amostra de 75 respondentes, gestores de empresas de micro e pequeno porte. As competências que se desenvolveram em maior intensidade foram: Comprometimento, Persistência e Iniciativa e Autoconfiança. Foram encontradas diferenças significativas entre as competências empreendedoras desenvolvidas em empreendedores e intraempreendedores. As competências: Busca de Oportunidade e Iniciativa, Correr Riscos Calculados e Exigência de Qualidade e Eficiência estão presentes essencialmente em empreendedores, enquanto as competências Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático são competências desenvolvidas majoritariamente em intraempreendedores.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Competências empreendedoras. Micro e pequenas empresas.

---

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Possui MBA executivo com ênfase em Recursos Humanos nas Organizações pela FAI Faculdades. Graduada em Hotelaria pela Castelli Escola Superior de Hotelaria. Atualmente é professora titular na FAI Faculdades, coordenadora da empresa FAI Júnior e articuladora dos programas de internacionalização da FAI Faculdades de Itapiranga-SC. Integrante do Núcleo Docente Estruturante (NDE) do Curso de Administração da FAI Faculdades. Possui experiência em: planejamento estratégico, negócios internacionais, inovação e empreendedorismo. Itapiranga, SC. Brasil. E-mail: [nathaliabw@gmail.com](mailto:nathaliabw@gmail.com)

<sup>2</sup>Graduado em Administração pela Faculdade de Itapiranga (2013). Atualmente atua na gestão comercial da FAI Faculdades e cursa MBA em Marketing e Gestão Comercial na UCEFF. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em marketing, estratégia e empreendedorismo. Itapiranga, SC. Brasil. E-mail: [rafaelengel01@gmail.com](mailto:rafaelengel01@gmail.com)

## **ENTREPRENEURSHIP AND INTRAPRENEURSHIP: AN INVESTIGATION OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES WITH MANAGERS OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES**

**ABSTRACT:** This research aimed to analyze the difference in the development of entrepreneurial skills in entrepreneurs and intrapreneurs. The operationalization of the research took place by applying a survey and had a sample of 75 respondents, managers of micro and small businesses. The skills that are developed in greater intensity were: Commitment, Persistence and Initiative and Self-confidence. Significant differences were found between the entrepreneurial skills developed in entrepreneurs and intrapreneurs. The Opportunity Search and Initiative, Get Calculated Risk and Quality and Efficiency Requirement skills are present in essentially entrepreneurs, while the Goal Setting and Planning and Monitoring Systematic are skills developed mainly for intrapreneurs.

**Keywords:** Entrepreneurship. Intrapreneurship. Entrepreneurial competencies. Micro and Small Businesses.

### **INTRODUÇÃO**

O empreendedorismo se destaca hoje como um fenômeno global e vem crescendo a cada ano, ao mesmo tempo em que obtém maior importância junto ao mundo dos negócios. O Brasil é um dos países beneficiados pela pesquisa anual do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) que é realizada em 68 países. Em 2013 foram entrevistados 10 mil indivíduos de 18 a 64 anos e 85 especialistas na área de empreendedorismo. As pessoas que foram ouvidas na pesquisa estão se preparando para começar um empreendimento e outros já estão situados no mercado (IBQP, 2014).

A pesquisa de 2013 mostra que a maioria dos empreendedores brasileiros está com faixa etária entre 25 e 34 anos, sendo que a maioria (52%) são mulheres. Outro aspecto interessante é que a maioria (50,9%) não possui nem segundo grau completo e em 61,6% a faixa salarial é inferior a três salários mínimos (GEM, 2013).

As pesquisas relacionadas ao empreendedorismo possuem destaque atualmente não só pelo fato de atender as necessidades individuais dos empreendedores, mas também devido a sua contribuição econômica para o país. E ainda, mais do que criar novos empregos, os empreendimentos atuam como

propulsores da criatividade em um momento em que tanto se fala na importância da inovação (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

O empreendedorismo é visto como um atributo importante, pois pessoas empreendedoras são consideradas aquelas que assumem riscos, têm iniciativa, buscam oportunidades, ressaltam a importância das informações, são atentas e curiosas (DORNELAS, 2008). Estas competências, se desenvolvidas nas pessoas e nas empresas, podem impulsionar a inovação, o que conseqüentemente aumenta o crescimento econômico das empresas, gera novos empregos e incrementa a geração de riquezas na sociedade (GRECO *et al.*, 2010).

De acordo com Kenney e Mujtaba (2007), o rápido desenvolvimento e a diversificação da cultura empreendedora têm alterado significativamente o papel a ser desempenhado pelos gestores nas organizações. Não mais apenas os proprietários dos negócios devem empreender, mas também gestores corporativos e líderes precisam buscar formas inovadoras para lidar com pessoas e equipes, tornando assim a empresa mais criativa e competitiva.

Pesquisadores da área do empreendedorismo e estratégia têm instigado que a vantagem competitiva sustentável, e que um melhor desempenho organizacional depende da capacidade de empreender, inovar e de gerenciar mudanças na organização. Ou seja, o empreendedorismo poderia influenciar positivamente o desempenho das empresas em momentos de incertezas e alta competitividade (OLIVEIRA JÚNIOR, 1991).

De acordo com Bedê *et al.* (2011), dentre as empresas brasileiras que são criadas anualmente (1,2 milhões), 99% são caracterizadas como micro e pequenas empresas e empreendedores individuais. Estas empresas são responsáveis pela maior parte dos empregos formais existentes no Brasil, sendo assim, a existência destes empreendimentos é fator determinante para o desenvolvimento do país (BEDÊ *et al.*, 2011).

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho consiste em identificar as competências empreendedoras existentes em empreendedores e intraempreendedores de micro e pequenas empresas associadas à ASSEMIT (Associação dos Empresários de Itapiranga – SC).

Justifica-se a importância do estudo uma vez que irá contribuir tanto para o meio acadêmico para o meio empresarial. No âmbito acadêmico, objetiva-se

avançar com os estudos na área de empreendedorismo, a fim de identificar se empreendedores e intraempreendedores desenvolvem diferentes competências. Já para a área de gestão de negócios, este estudo visa auxiliar os gestores na identificação das competências que melhor os auxiliarão na gestão dos seus negócios.

O artigo está organizado em 5 seções. A presente seção traz a introdução do trabalho; a seção 2 discorre acerca dos temas: empreendedorismo, competências empreendedoras e intraempreendedorismo; a seção 3 aborda os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa; a seção 4 apresenta e discute os resultados; e por fim a seção 5 destaca as principais considerações sobre o estudo, limitações e sugestões de futuras pesquisas.

## **REVISÃO TEÓRICA**

Ainda no século XVII o empreendedor começou a ser visto como a pessoa que estabelecia acordos contratuais com o governo, ou ainda aquele que realizava ou fornecia algum tipo de serviço. Cantillon e Say foram os pioneiros no desenvolvimento de teorias sobre empreendedorismo. Suas obras não eram voltadas somente para a economia, mas também abordavam assuntos como a criação de novos empreendimentos, desenvolvimento, gerenciamento de negócios nas empresas e como obter lucros a partir de investimentos realizados (FILLION, 1999).

A partir do século XVIII, o empreendedorismo relacionou-se mais fortemente com a inovação, e a partir daí, diversos pesquisadores vem realizando estudos a fim de associar estes dois construtos (inovação e empreendedorismo), a fim de identificar a influência deste fenômeno sobre o desenvolvimento econômico do país (PAIVA; CORDEIRO, 2002).

Já no século XIX, o economista Jean-Baptista Say afirmava que o desenvolvimento econômico de uma nação acontecia em função de novos empreendimentos que eram criados. A partir disto, definiu o termo empreendedor como uma pessoa que tem habilidade de transferir recursos de um setor com baixa produtividade, para outro com maior capacidade de produção e rendimento (CHER, 2008).

Schumpeter (1982) no início do século XX já relacionava o empreendedorismo com inovação, ou seja, para o autor o papel do empreendedor subdividia-se em três itens: inovação, assunção de riscos e a exposição da economia ao desequilíbrio. Para o autor, o empreendedor é quem destrói determinada ordem econômica com a introdução de novos produtos, serviços, novas formas de gestão ou também pela descoberta de novos recursos e materiais.

Evidencia-se desta forma que são empreendedores aqueles que criam um negócio novo, ou apenas reconstruem algo que já existia antes, por meio da criatividade e inovação. Neste sentido, a inovação é uma função específica do empreendedor, e é por meio desta que ele cria novos negócios, recursos, processos, entre outros.

## COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Diante de um cenário cada vez mais incerto e instável, organizações que competem em um ambiente de alta competitividade, devem possuir a habilidade de adaptar-se rapidamente se desejam continuar os seus negócios de forma próspera. Neste sentido, elas precisam buscar incessantemente por competências que visam atender tanto as suas necessidades externas quanto internas, uma vez que as competências englobam diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos (FLEURY, 2002).

Os autores Mamede e Moreira (2005) afirmam que as competências empreendedoras estão relacionadas com: identificação de oportunidades; capacidade de relacionamento em rede; habilidades conceituais; capacidade de gestão; facilidade de leitura; posicionamento em cenários conjunturais; comprometimento com interesses individuais e da empresa. A competência empreendedora também é vista como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem um indivíduo colocar sua visão, estratégias e ações para criar valor para a sociedade (ANTONELLO; BOFF, 2005).

De acordo com Fleury e Oliveira Jr.(2010), os primeiros conceitos sobre competências surgiram com McClelland a partir da década de 70. Para os autores, o assunto obteve relevância quando entrou em discussão nas universidades e nas

empresas, tendo em vista o conceito de competência individual, de competências organizacionais, e de competências de países.

Os autores ainda afirmam que cada empresa possui suas competências essenciais e ao mesmo tempo em que esta competência assegura uma vantagem competitiva, ela pode também trazer dificuldades no futuro. Isso se deve ao fato de que a empresa fica acomodada, ou seja, deixa de buscar inovações e de promover ações gerenciais para alavancar os negócios (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2010).

Diante deste cenário, alguns autores têm medido esforços a fim de criar tipologias que permitam a identificação de competências empreendedoras necessárias para o desenvolvimento de ações empreendedoras dos indivíduos em suas ações diárias. Um primeiro modelo para identificar as competências empreendedoras foi desenvolvido por Spencer Junior e Spencer em 1983, o qual desenvolveu um modelo baseado em um conjunto de competências, a saber: de realização, pensamento e resolução de problemas, maturidade pessoal, influência, direção e controle, orientação para os outros e competências adicionais (LENZI *et al.*, 2011).

Entretanto, na década de 1990, com o objetivo de identificar o empreendedorismo no âmbito comportamental, Cooley (1990, 1991) elencou dez características ou competências empreendedoras que se dividem em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder.

O conjunto de realização é formado por competências e comportamentos importantes para os empreendedores para que estes consigam enfrentar desafios. Este conjunto engloba comportamentos de busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento. Estes aspectos fazem com que a empresa esteja mais preparada para as repentinas mudanças do que seus (COOLEY, 1990, 1991).

O segundo conjunto, de planejamento, é voltado para o estabelecimento de metas previamente a realização de atividades, que faz com que as atitudes sejam pensadas antes de serem realizadas. Deste conjunto fazem parte a busca de informações, o estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático (COOLEY, 1990, 1991).

O terceiro e último conjunto, o de poder, faz com que o planejamento anteriormente realizado pelo empreendedor se transforme em resultado positivo.

Para isto é necessário que o empreendedor tenha competências de persuasão e redes de contatos, e independência e autoconfiança, para assim atingir seus objetivos (COOLEY, 1990, 1991).

Com base nos trabalhos de Cooley, Lenzi (2008) elaborou e testou uma escala de mensuração a fim de identificar a existência destas competências nos indivíduos. A escala das dez competências empreendedoras, são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Competências empreendedoras

|  |
|--|
| <b>CONJUNTO DE REALIZAÇÃO</b>  |
| <b>BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA (BOI)</b>   |
| Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços.               |
| Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa.                                     |
| Produz resultado para empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado. |
| <b>CORRER RISCOS CALCULADOS (CRC)</b>  |
| Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.   |
| Age para reduzir os riscos das ações propostas.  |
| Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.                               |
| <b>EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA (EQE)</b>   |
| Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.  |
| É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações e resultados.  |
| Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.   |
| <b>PERSISTÊNCIA (PER)</b>  |
| Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.   |
| Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.  |
| Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.  |
| <b>COMPROMETIMENTO (COM)</b>   |
| Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e parceiros internos.  |
| Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho.  |
| Está disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consegue.   |
| <b>CONJUNTO DE PLANEJAMENTO</b>  |
| <b>BUSCA DE INFORMAÇÕES (BDI)</b>  |
| Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.   |
| Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.  |
| Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.  |
| <b>ESTABELECIMENTO DE METAS (EDM)</b>  |
| Define suas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa.  |
| Suas metas são claras e específicas, e entendidas por todos os envolvidos.   |
| Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.   |
| <b>PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS (PMS)</b>   |
| Elaboram planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.   |
| Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.  |
| É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.   |

| <b>CONJUNTO DE PODER</b>   |
|--|
| <b>PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS (PRC)</b>  |
| Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos. |
| Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários.   |
| Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.   |
| <b>INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA (IAC)</b>   |
| Está disposto a quebrar regras, suplantando barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.   |
| Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.   |
| É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.  |

Fonte: Lenzi (2008).

Com base no Quadro 1, infere-se que existem diferentes posturas empreendedoras que podem auxiliar na compreensão de formas de atuação dos empreendedores, tanto dentro, quanto fora das organizações. Assim, pode-se afirmar que a gestão das competências empreendedoras é de fundamental importância na administração de uma empresa a fim de identificar o perfil dos seus funcionários e conseqüentemente alcançar os objetivos organizacionais.

## INTRAEMPREENDEDORISMO

A ênfase dada ao empreendedorismo nos últimos tempos fez com que as empresas começassem a desenvolver ações empreendedoras também dentro das corporações. O empreendedor corporativo, ou intraempreendedor é um funcionário que se destaca no ambiente empresarial por suas características empreendedoras.

Pinchot na década 80 já relatava que o intraempreendedor é uma pessoa que desenvolve criações inovadoras, toma a iniciativa, consegue controlar os riscos, é extremamente dedicado, opta por ter metas rígidas, faz determinada diferença material dentro da organização em que atua, não precisando deixar a empresa para ser um empreendedor (PINCHOT, 1985).

Nesta mesma linha de pensamento, o intraempreendedorismo é definido por Wunderer (2001) como um conjunto de atitudes pessoais que têm como objetivo buscar a inovação, identificar, estruturar e criar oportunidades de mercado, conseguir fazer novas combinações dos recursos disponíveis na organização, melhorar algo já feito pela empresa e agregar valor as necessidades não atendidas em uma organização.



Fillion (2004) também destaca que uma atividade para ser considerada intraempreendedora, as pessoas devem ser comprometidas com o que fazem e também dar continuidade às ações que iniciam. De forma complementar, Pinchot e Pellman (2004) afirmam que os empreendedores corporativos destacam a inovação, possuem uma visão sistêmica da empresa e estimulam os processos em busca de melhores resultados.

Para que ocorra o intraempreendedorismo na organização, é preciso que esta propicie aos seus funcionários um ambiente propício a inovação e estímulo a novas ideias. Para isso é importante que a empresa valorize o trabalho em equipe, forneça os recursos necessários e se comprometa com a cultura intraempreendedora (HISRSCH; PETERS, 2004). Entretanto, o comportamento intraempreendedor também pode ser inibido por ações ou atitudes da organização.

## ESTUDOS RECENTES SOBRE EMPREENDEDORISMO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Cada vez mais, micro e pequenas empresas contribuem para o desenvolvimento econômico e social das nações. Sendo assim, Kornijezuk (2004) afirma que elas surgem a fim de atender a crescente demanda do mercado por produtos e serviços, gerando assim oportunidades, inovação, tecnologias, processos e novos empregos no mercado.

Um estudo realizado por Duarte (2013) teve o objetivo de encontrar fatores que influenciam no melhor desempenho de micro e pequenas empresas sob a ótica dos empreendedores. Neste sentido, o artigo teve como resultado que o empreendedorismo traz resultados como o desenvolvimento organizacional, inovações, substituição de métodos rudimentares de gestão, entre outros.

Krakauer, Albuquerque e Almeida (2013) realizaram um estudo a fim de identificar o intraempreendedorismo em pequenas empresas, e identificaram que este gera benefícios às empresas, a medida que incentiva a criatividade e aumenta a competitividade. O intraempreendedorismo ainda auxilia a diminuir o índice de mortalidade destas pequenas empresas.

Um estudo interessante foi desenvolvido por Filardi, Barros e Fishmann (2014) que objetivou analisar a evolução de publicação científica sobre

características empreendedoras, a fim de compreender quais características permaneceram iguais, quais mudaram e quais surgiram. A análise foi realizada no período de 1983 até 2014.

Os autores encontraram 122 características empreendedoras neste estudo, entretanto eles ressaltam que a característica mais citada foi a Proatividade, a qual pode ser identificada durante 23 anos deste período analisado, seguido de capacidade de inovar, tolerância a riscos e criatividade, as quais apareceram por 22, 20 e 18 anos respectivamente.

Outro aspecto relatado pelos autores foi o aumento das publicações sobre empreendedorismo a nível mundial, bem como encontros de estudos brasileiros como, ENANPAD e EGEPE e as revistas RAE – Revista de Administração de Empresas e RAC – Revista de Administração Contemporânea (FILARDI; BARROS; FISHMANN, 2014).

Dessa forma, justifica-se a necessidade de melhor compreender quais são as competências empreendedoras que os gestores de micro e pequenas empresas apresentam, a fim de identificar possíveis respostas para o sucesso ou fracasso da gestão dos seus negócios.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

Esta pesquisa foi norteada pela abordagem quantitativa, de caráter descritivo, utilizando-se da técnica *survey* de corte transversal (*cross-sectional*), de acordo com as recomendações de Malhotra (2001) e Hair Jr. et al. (2005).

## **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Para realizar o levantamento de dados foi utilizado um questionário fechado do tipo *Likert* 5 pontos com base em instrumentos já validados anteriormente. O questionário contou com 36 perguntas, a saber: o primeiro bloco (6 questões) com variáveis demográficas e o segundo bloco (30 questões) de competências empreendedoras. Para a identificação das competências empreendedoras, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário testado por Lenzi (2008).

O questionário de Lenzi (2008) conta com 30 perguntas que permitem a identificação de dez competências a partir de uma escala somativa de três perguntas para cada uma das competências propostas pelo autor. Quando se atribui uma nota na escala ordinal (de 1 a 5) para cada afirmação do instrumento, o respondente terá uma pontuação que poderá variar de 3 a 15. A fim de definir a presença de determinada competência, o respondente deveria somar no mínimo 12 pontos. Conforme Lenzi (2008), as dimensões que mensuram as competências empreendedoras são: Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI); Correr Riscos Calculados (CRC); Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); Persistência (PER); Comprometimento (COM); Busca de Informação (BDI); Estabelecimento de Metas (EDM); Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); Persuasão e Rede de Contatos (PRC) e Independência e Auto Confiança (IAC).

## POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi composto por 118 empresas associadas a ASSEMIT (Associação dos Empresários de Itapiranga – SC). Todas as empresas pertencentes à ASSEMIT se enquadram como micro e pequenas empresas de acordo com o Sebrae (2004), que afirma que micro e pequenas empresas do comércio e serviços podem ser classificadas de acordo com o que representa o Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação das Micro e Pequenas Empresas

| <b>Tamanho Empresa</b> | <b>Comércio e serviços</b> |
|------------------------|----------------------------|
| Micro empresa          | Até 09 pessoas             |
| Pequeno porte          | De 10 a 49 pessoas         |

Fonte: Sebrae (2006)

Sendo assim, a amostra se deu em forma de senso, sendo que foram entregues questionários aos associados pessoalmente. Entretanto, os questionários retornados e considerados válidos, excluindo aqueles com dados ausentes (missing values), obteve-se uma amostra de 75 questionários respondidos por gestores de micro e pequenas empresas do setor do comércio e prestação de serviços.

## TRATAMENTO DOS DADOS

A base de dados foi elaborada em uma planilha no Excel® para seu processamento e após os dados foram importados ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 21.0 no qual se pode realizar as análises estatísticas univariadas. Foram realizados testes de estatística descritiva por meio do cálculo da média, desvio padrão, frequência e percentagem dos resultados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente foi caracterizado o perfil da amostra analisada, que é composta em sua maioria por respondentes do gênero masculino (68%). Quanto à faixa etária dos respondentes, identificou-se que a maioria dos entrevistados possui entre 36 a 55 anos, representando 57,3% do total dos gestores. Em segundo lugar, com 33,3%, os empresários do município possuem idade entre 21 a 35 anos.

Em relação à renda individual dos respondentes, constatou-se que 45,3% recebem entre quatro e dez salários mínimos, seguido por 40% que recebem entre um a quatro salários mínimos. Também foi identificado o grau de escolaridade dos gestores, onde foi identificado que 33,3% possuem o 2º grau completo, seguidos por 25,3% que possuem ensino superior completo.

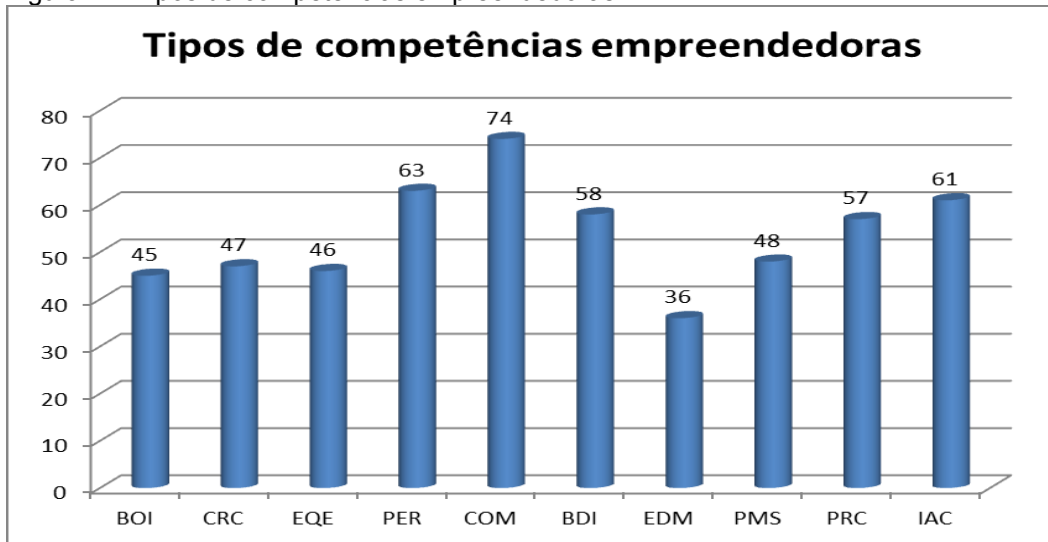
Sobre o tipo de gestão da empresa, destaca-se que a grande parte dos respondentes, o que corresponde a 82,7% atuam como gestores em suas próprias empresas, e o restante dos entrevistados são contratados para assumir cargos de gerência, atuando em organizações de terceiros. Quanto ao número de funcionários das empresas, a maior parte delas, 78,7%, possui até 9 funcionários, o que as caracteriza como microempresas. Em se tratando pelo cargo ocupado pelos respondentes, 69,3% deles, atuam como gerentes gerais.

## IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A seguir foram analisadas as competências empreendedoras dos gestores entrevistados de acordo com Lenzi (2008). De acordo com o instrumento elaborado pelo autor, para que uma competência empreendedora fosse considerada existente

no indivíduo, a soma dos fatores de uma dimensão deveria ser de no mínimo 12 pontos. A Figura 1 representa as competências empreendedoras apresentadas nos gestores entrevistados.

Figura 1 – Tipos de competências empreendedoras



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com a Figura 1 é possível identificar as competências empreendedoras que mais se destacam entre os gestores de micro e pequenas empresas pertencentes a esta amostra, sendo elas: 1) comprometimento (74%); 2) persistência (63%); 3) independência e autoconfiança (61%); 4) busca de informações (58%). Este resultado permite afirmar que estas competências aparecem em mais de 50% dos respondentes, que possuem características que envolvem a preocupação com a prosperidade do negócio, pois eles são comprometidos nas suas atividades, vão em busca de seus objetivos, mesmo quando enfrentam obstáculos, possuem confiança nas suas tomadas de decisões, e estão sempre em busca de informações, a fim de tornar as suas ações mais confiáveis.

Se comparados estes resultados com as pesquisas de Lenzi *et al.* (2012) e Lizote *et al.* (2012), que realizaram pesquisas em empresas de diferentes ramos da economia, encontramos achados semelhantes. Na primeira pesquisa, desenvolvida com empreendedores do setor público, três das competências mais desenvolvidas nos funcionários públicos são as mesmas, sendo elas, comprometimento, busca de informações e persistência. O segundo estudo, desenvolvido com gestores do

SENAC-SC, também apresentou as três competências citadas anteriormente como as que mais se destacaram nos entrevistados.

Vale destacar também as competências que apareceram neste estudo com menor frequência: 1) estabelecimento de metas (48%); 2) busca de oportunidade e iniciativa (60%); 3) exigência de qualidade e eficiência (61,33%); 4) correr riscos calculados (62,66%). Assim pode-se afirmar que a falta de estabelecimento de metas apresenta-se como um caso crítico e que merece maior atenção por parte dos gestores.

Quanto ao aparecimento das competências empreendedoras nos gestores entrevistados, a Tabela 1 apresenta as médias atingidas em cada uma das competências.

Tabela 1 – Média de pontuação das competências

| Competência | Média de pontuação |
|-------------|--------------------|
| BOI         | 11,79              |
| CRC         | 11,76              |
| EQE         | 11,75              |
| <b>PER</b>  | <b>13,22</b>       |
| <b>COM</b>  | <b>13,60</b>       |
| <b>BDI</b>  | <b>12,41</b>       |
| EDM         | 11,24              |
| PMS         | 11,79              |
| <b>PRC</b>  | <b>12,19</b>       |
| <b>IAC</b>  | <b>12,49</b>       |

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Realizando a média simples das competências empreendedoras de acordo com as respostas dos gestores, a Tabela 1 apresenta que dentre as dez competências elencadas por Lenzi (2008), cinco delas atingiram o valor mínimo estipulado pelo autor. Desta forma, pode-se afirmar que os gestores pertencentes a esta amostra possuem as seguintes competências: PER, COM, BDI, PRC e IAC.

## EMPREENDEDORES E INTRAEMPREENDEDORES

Dentre os 75 gestores participantes desta pesquisa, foram identificados 62 respondentes (82,7%) que atuam em empresas próprias, os quais podem ser denominados empreendedores e 13 (17,3%) que atuam como gestores

(supervisores ou líderes) em empresas de terceiros, os quais podem ser chamados intraempreendedores.

Neste sentido, visando analisar as diferenças entre o aparecimento das competências empreendedoras entre os empreendedores e intraempreendedores, foi calculada a média da pontuação destes gestores separadamente. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Média de pontuação das competências – empreendedores X intraempreendedores

| <b>Competência</b> | <b>Média de pontuação<br/>(empreendedores)</b> | <b>Média de pontuação<br/>(intraempreendedores)</b> |
|--------------------|--|---|
| BOI                | <b>12,10</b>                                   | 11,38   |
| CRC                | <b>12</b>                                      | 11,31   |
| EQE                | <b>12</b>                                      | 11,54   |
| PER                | <b>13,40</b>                                   | <b>13,46</b>  |
| COM                | <b>13,72</b>                                   | <b>14,10</b>  |
| BDI                | <b>12,55</b>                                   | <b>12,69</b>  |
| EDM                | 11,25  | <b>12</b>   |
| PMS                | 11,90  | <b>12,10</b>  |
| PRC                | <b>12,40</b>                                   | <b>12,10</b>  |
| IAC                | <b>12,56</b>                                   | <b>13,10</b>  |

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Os resultados encontrados nesta análise apresentam que as competências empreendedoras desenvolvidas em empreendedores e intraempreendedores divergem em alguns pontos. Inicialmente identificou-se que os empreendedores apresentaram valores médios superiores a 12 em oito competências quando os intraempreendedores obtiveram estes valores em sete competências.

As primeiras competências BOI, CRC e EQE apresentaram-se no grupo de empreendedores e não para os intraempreendedores. O que nos permite afirmar que os empreendedores, diferentemente dos intraempreendedores possuem mais iniciativa e autonomia para tomar decisões, possuem mais flexibilidade para assumir riscos e estabelecer níveis de qualidade nas atividades em que gerenciam.

Já as competências PER, COM, BDI, PRC e IAC apareceram com valores médios superiores a 12 tanto nos empreendedores quanto nos intraempreendedores. Neste sentido, é possível inferir que estas competências são relacionadas às atitudes pessoais, características que são desenvolvidas e inerentes aos indivíduos. O aparecimento destas competências nos gestores não necessariamente exigem deles tomadas de decisões importantes que podem mudar

o rumo da organização. São características que dependem das suas atitudes e atividades desenvolvidas diariamente na empresa em que atuam.

O aparecimento destas competências nos intraempreendedores vem ao encontro das palavras de Hirsch e Peters (2004) quando os autores afirmam que, para que exista o intraempreendedorismo, é preciso que as empresas propiciem aos seus funcionários um ambiente voltado para a inovação e estimule novas ideias. Eles ainda concordam que as empresas que possuem intraempreendedores valoriza o trabalho em equipe, fornecem os recursos necessários e se comprometem com a cultura intraempreendedora.

Por último ainda é importante destacar as competências empreendedoras que apareceram apenas nos intraempreendedores: EDM e PMS. Estas duas competências fazem parte do grupo de planejamento e são especificamente voltadas para o estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento nas organizações.

Aqui é possível constatar que os intraempreendedores, quando atuam em empresas de terceiros, muitas vezes são forçados a implementar alguma forma de estabelecimento, planejamento e monitoramento das metas na organização. Isto já não acontece com a mesma frequência quando o próprio dono é o gestor do negócio, ou o empreendedor. Esta diferença pode ser explicada pelo fato de que o intraempreendedor é cobrado pelo proprietário a mostrar os resultados da empresa, e desta forma, ele vê-se obrigado a elaborar formas de monitorá-los.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho, que teve como objetivo identificar as competências empreendedoras existentes em empreendedores e intraempreendedores de micro e pequenas empresas associadas à ASSEMIT. Sendo assim, a pesquisa foi operacionalizada por meio de uma *survey*, a qual obteve um retorno de 75 respondentes.

Em relação ao desenvolvimento das competências empreendedoras têm-se que o comprometimento, persistência e independência e autoconfiança foram as que se destacaram em maior intensidade entre os entrevistados. Por outro lado, as



competências que merecem maior atenção e desenvolvimento são estabelecimento de metas, busca de oportunidade e iniciativa e exigência de qualidade e eficiência.

Quando analisadas as competências empreendedoras desenvolvidas em empreendedores e intraempreendedores têm-se diferenças significativas. Infere-se aqui que as competências BOI, CRC e EQE são competências presentes essencialmente em empreendedores, enquanto as competências EDM e PMS podem ser competências que se desenvolvem maioritariamente em intraempreendedores. As demais competências apareceram de forma geral nos dois tipos de gestores.

Ao analisar os resultados encontrados pode-se afirmar que os gestores que atuam em seus próprios negócios, são empreendedores que agem em busca de oportunidades e possuem iniciativa, correm riscos calculados e buscam desempenhar suas atividades com qualidade e eficiência. Essas competências, que se enquadram no conjunto de realização (COOLEY, 1990,1991), são características de empreendedores que agem a fim de sentirem-se satisfeitos tanto pessoal quanto profissionalmente. Isso demonstra que esses indivíduos atuam nas suas empresas, pois essa é uma atividade que os torna realizados.

Quando compreende-se os resultados apresentados nos intraempreendedores, estes já apresentam competências diferentes. Esse tipo de gestor atua buscando estabelecer metas e planejando suas atividades na empresa, competências estas que se enquadram no conjunto de planejamento, conforme denominado por Cooley (1990, 1991).

Essa diferença significativa entre os empreendedores e intraempreendedores assevera que os primeiros empreendem a fim de sentirem-se realizados com o seu trabalho. Já os segundos, os intraempreendedores, empreendem nas organizações buscando atingir os objetivos e metas como forma de apresentar resultados positivos aos proprietários nos negócios.

Como implicações gerenciais, este estudo aponta como as competências empreendedoras podem auxiliar os gestores na administração dos negócios. Elencando quais já são desenvolvidas por eles e quais ainda precisam ser melhoradas.

Já para academia este trabalho contribui para o avanço do conhecimento acerca das competências empreendedoras em gestores de micro e pequenas

empresas, permitindo a identificação das competências que prevalecem em empreendedores e intreempreendedores, de acordo com a amostra pesquisada.

Como limitações do estudo, pode ser considerada a amostra, que representa um município do estado catarinense e ainda o próprio método de aplicação da pesquisa, que pode apresentar um viés no resultado já que é baseado na percepção e entendimento dos gestores em relação as perguntas.

Sendo assim, recomenda-se que futuros estudos deem continuidade em pesquisas com uma maior abrangência e também sejam realizados estudos qualitativos, a fim de compreender melhor o porquê do desenvolvimento de determinadas competências e ausência de outras.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.

BEDÊ *et al.* Apresentação. In: \_\_\_\_\_. **Taxa de Sobrevivência de Empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE/UGE, 2011.

CHER, R. N. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

COOLEY, L. **Seminário para Fundadores de Empresa**. Manual del Capacitador. Washington MSI, 1991.

DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3.ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2008.

DUARTE, M. F. *et al.* O modelo intraempreendedor e suas interfaces com a gestão estratégica e a gestão de pessoas. In: SIMPOI. 2011. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2011.

DUARTE, E. M. **O empreendedorismo nas micro e pequenas empresas: um estudo aplicado á cidade de Pará de Minas/MG**. Dissertação de Mestrado - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - Faculdades Pedro Leopoldo. Minas Gerais, 2013.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do Homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de

1848 a 2014. **RIAE: Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v. 13, n. 3. jul./set. 2014.

FILLION, L. J.. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Tradução: Maria Letícia Galizzi e Paulo Luiz Moreira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun.1999.

FILLION, L. J. Entendendo os intra-empreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. v. 9, n. 2, p. 65-79, 2004.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. (Organizadores). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo, 2013.

HAIR Jr., J.F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISRICH, R.; PETERS, M.. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Tradução: Teresa Felix de Souza. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

IBQP (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade). **Divulgados os dados da pesquisa GEM 2013**. Curitiba, 11 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/noticia/97/divulgados-os-dados-da-pesquisa-gem-2013>> Acesso em: 17 jul. 2015.

KENNEY, M; MUJTABA, B. G. Understanding Corporate Entrepreneurship and development: A practitioner view of organizational intrapreneurship. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. Fort Lauderdale, v.12, n.3, p. 73, jul. 2007.

KORNIJEZUK, Fernando Bandeira Sacenco. **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília**. Dissertação de Mestrado. UNB – Universidade de Brasília. Brasília, maio 2004.

KRAKAUER, P. V. C.; ALBUQUERQUE, L. G.; ALMEIDA, M. I. R. Estratégia de empreendedorismo corporativo em pequenas e médias empresas brasileiras: o caso de uma empresa de tecnologia da informação. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, a. 13, v.17, n.2, p.49-65, maio/ago., 2013.

LENZI, Fernando César. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese de doutorado da Universidade de São Paulo, 2008.

LENZI, F. C. et al. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, jan./abr. 2012.

LIZOTE, S. A. et al. Relação entre orientação empreendedora, desempenho e ambiente a partir da percepção dos gestores de cooperativas. Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. XXXVI EnANPAD, **Anais...**, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Enanapad: 2005. **Anais...** Brasília/DF, 2005.

OLIVEIRA JUNIOR, C. C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. Curitiba: OCEPAR, 1991.

PAIVA, F. G. de; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: why dont have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York, Harper & Row Publishers, 1985.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

WUNDERER R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**. p. 193 – 211, 2001.

**Artigo recebido em: 26/05/2015**

**Artigo aprovado em: 20/07/2015**