



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E FOCOS COMPORTAMENTAIS:
ESTUDO DE CASOS DOS EMPREENDEDORES DAS EMPRESAS GANHADORAS
DO PRÊMIO TOP EMPRESARIAL 2006 e 2007**

TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS

Sob a Orientação do Professor
Silvestre Prado de Souza Neto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Área de Concentração em Gestão e Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ

Abril de 2009

658.4038

D541c

T

Dias, Tania Regina Frota
Vasconcellos, 1954-

Competências empreendedoras e
focos comportamentais: estudo de
casos dos empreendedores das
empresas ganhadoras do prêmio Top
Empresarial 2006 e 2007 / Tania
Regina Frota Vasconcellos Dias -
2009.

198 f.: il.

Orientador: Silvestre Prado de
Souza Neto.

Dissertação (mestrado) -
Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro, Curso de Pós-Graduação
em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 77-79

1. Gestão do conhecimento -
Estudo de casos - Teses. 2. Cultura
organizacional - Estudo de casos -
Teses. 3. Empreendedores - Estudo
de caso - Teses. 4. Desempenho -
Teses. I. Souza Neto, Silvestre
Prado de, 1952-. II. Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro.
Curso de Pós-Graduação em Gestão e
Estratégia em Negócios. III.
Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS**

TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Gestão e Estratégia em Negócios

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/04/2009

Silvestre Prado de Sousa Neto. D. Sc.UFRRJ
Orientador

Ana Alice Vilas Boas D. Sc.UFLA

Maylta Brandão dos Anjos Ph.D.UNIPLI

**A minha família pelo apoio.
Em especial aos meus filhos,
José Leonardo e Tatiana.**

AGRADECIMENTOS

Sinceros agradecimentos a todos os empreendedores de sucesso que fizeram parte deste estudo e que contribuíram com relatos de sua própria vida e de sua empresa. O apoio que me deram e suas mensagens de otimismo foram fundamentais para a realização do trabalho. Fez-me sentir uma verdadeira empreendedora! Difícil encontrar palavras para eternizar este agradecimento.

Ao professor Silvestre Prado de Souza Neto, meu orientador e amigo, pelo apoio prestado durante a realização do trabalho e pelo conhecimento adquirido durante suas aulas.

À amiga e professora Ana Alice Vilas Boas pelo conhecimento adquirido durante suas aulas e pelo incentivo e parceria em pesquisas durante o mestrado, eis que foi durante suas aulas que surgiu a maravilhosa idéia de trabalhar com os empreendedores.

À professora Maria José da Costa, amiga, pelos ensinamentos, carinho e atenção durante o projeto de pesquisa.

À amiga e professora Stella Regina Reis da Costa, pelos ensinamentos durante as aulas e pela indicação dos empreendedores que participaram dessa pesquisa.

Aos professores Antonio Martinez Fandiño e Maylta Brandão dos Anjos por terem contribuído para o aperfeiçoamento desta pesquisa, quando de sua participação na banca de qualificação e aprovação da dissertação respectivamente.

A todos os professores e colegas do Curso de Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios que contribuíram direta ou indiretamente para o sucesso deste trabalho. Em especial, a amiga e coordenadora do programa, professora Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira.

A todos os funcionários, do Mestrado, que contribuíram direta ou indiretamente para o sucesso deste trabalho, em especial o senhor Isaiás Evaristo Ferreira pela atenção a mim dedicada durante o Mestrado.

Ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis desta Universidade tão querida, sem o qual esse estudo não teria sequer iniciado.

Por derradeiro, sinceros agradecimentos a amiga e professora Maria Luiza Mendes Teixeira que, com sua orientação em trabalho anterior, deixou em mim a base de conhecimentos para que este trabalho fosse desenvolvido.

RESUMO

DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos. **Competências Empreendedoras e Focos Comportamentais: Estudo de Casos dos Empreendedores das Empresas Ganhadoras do Prêmio Top Empresarial 2006 e 2007**. 2009. 185p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2009.

Nos últimos anos, consolidou-se a importância que micro e pequenas empresas representam no cenário econômico e social do país. Ao mesmo tempo, é incontroverso ser a competitividade fundamental para a maior inserção das empresas brasileiras em mercados cada vez mais globalizados. Nesse contexto, cresce o interesse pelo empreendedorismo. Competências empreendedoras assumem papel de destaque. O objetivo deste estudo foi identificar como tais competências empreendedoras fazem parte da história de vida dos agentes das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial nos anos de 2006 e 2007 e que os teria tornado bem sucedidos. Esta pesquisa adota como base a taxionomia apresentada por Vergara (2006): quanto aos fins, exploratória e descritiva e, quanto aos meios, bibliográfica, documental e de estudo de casos múltiplos. Os dados foram colhidos através de um questionário semi-estruturado, enviado por e-mail aos agraciados, após serem contatados pessoalmente. O tratamento e a análise de dados se desenvolveram através do Método de Análise de Conteúdo, análise categorial mista, onde as categorias foram definidas, a priori, com base na teoria de Man e Lau (2000). A amostra do primeiro estudo, referente aos ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2006, se constitui de cinco dentre os seis empreendedores. Já a amostra do segundo estudo, ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007, se constituiu de seis dentre os oito empreendedores. Destacaram-se sete áreas de competências empreendedoras no estudo. Os resultados mostram que três destas são consideradas relevantes e comuns: Competência Conceitual, Competência Estratégica e Competência de Suporte e representam 58,77% de frequência relativa, com destaque para a primeira, que representa 24,85% deste total. Depreende-se que muito do sucesso do empreendimento está relacionado às competências inerentes a esses empreendedores, como: independente e autoconfiança; persistente, orgulho e auto-estima, criatividade, inovação, intuição, assunção de riscos moderados, perfeccionismo e vocação. O reconhecimento de oportunidades de mercados se mostra fundamental, para o desenvolvimento de suas atividades, onde a derivação de ocupação é a base. O grande destaque do seu produto está relacionado à busca obsessiva pela qualidade e sustentabilidade, visando à constante satisfação dos seus clientes. São inovadores no estilo *schumpeteriano*, dado que, não associam necessariamente a inovação ao conhecimento científico. Prosperam ao criarem no mercado uma nova estratégia de negócios, pois têm um alto nível de inteligência para o sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Competências e Prêmio TOP Empresarial.

ABSTRACT

DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos. **Entrepreneurial Competence and Behavioral Focus: case studies of entrepreneurs from companies that won the Business TOP Prize in 2006 and 2007. 2009.** 198p. Dissertation (Master Science in Management and Estrategy in Business). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2009.

In the last years, it was consolidated the importance that micro and small business represent in the economic and social setting of the country. At the same time, it is incontrovertible that the competitiveness is essential to the inclusion of Brazilian companies in markets more and more globalized. In that context, the interest in entrepreneurship grows. Entrepreneurial competences take the lead role. The aim of this study is to identify how such entrepreneurial competences take part in the history of the life of the agents of the winning companies of the 2006 and 2007 Corporate TOP Awards and what made them successful people. This research has, as basis, the taxonomy presented by Vergara (2006): as far as to the ends, exploratory and descriptive and, to the means, bibliographic, documental, and multiple cases studies. The data were gathered through a semi-structured questionnaire and sent to the awarded people, after they were personally contacted. The treatment and the data analysis were developed through the Method of Content Analysis, mixed categorical analysis where they were defined, a priori, based on the theory of Man and Lau (2000). The sample of the first study, related to the winners of the 2006 Corporate TOP Award, had five out of six entrepreneurs; and, the sample of the second study, related to the winners of the 2007 Corporate TOP Award, had six out of eight. Seven entrepreneurial competences area stood out in the study. The results show that three of the seven competences area considered relevant and common: Conceptual Competence, Strategic Competence and Support Competence; and, they represent 58.77% of the related frequency, emphasizing the first and the second ones that stand for 24.85% of the total. It can be inferred that there is a relation between the entrepreneurship's success and the inherent competences of the entrepreneurs, such as independence and self-assurance, persistence, pride and self-esteem, creativity, innovation, intuition, taking moderate risks, perfectionism, and calling. The recognition of market opportunities is the key to the development of the activities where the derivation of occupation is the starting point. The major emphasis of its project is related to the obsessive search for quality and sustainability, aiming to the constant satisfaction of its clients. They are innovative in the Schumpeterian style, in the way that they don't necessarily associate innovation with scientific knowledge. They prospered once they had created in the market a new business strategy, as they have a high intelligence level for success.

Key words: Entrepreneurship, Competences and Corporate TOP Award.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Desenvolvimento do Empreendedorismo e do Termo Empreendedores	7
Quadro 02 - Empreendedorismo e Principais Características dos Empreendedores	10
Quadro 03 - Características das empresas e Categorias de Reconhecimento: Prêmio TOP Empresarial	21
Quadro 04 - Empresas do Prêmio TOP Empresarial 2006 (Universo e Amostra)	25
Quadro 05 - Empresas do Prêmio TOP Empresarial 2007 (Universo e Amostra)	25
Quadro 06 - Áreas de Competências, Clusters e definições de Comportamentos dos Empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2006	44
Quadro 07 - Áreas de Competências, Clusters e Definições de Comportamentos dos Empreendedores: Prêmio TOP Empresarial 2007	54
Quadro 08 - Prêmio TOP Empresarial 2006: Características, Capacidades, Habilidades, Conhecimentos para o Sucesso	68
Quadro 09 - Prêmio TOP Empresarial 2007: Características, Capacidades, Habilidades, Conhecimentos para o Sucesso	69
Quadro 10 - Comparação entre as Características, Capacidades, Habilidades e Conhecimento para o Sucesso: Prêmio TOP Empresarial 2006 e 2007	71
Quadro 11 - Áreas de Competências, Clusters e Comportamentos dos Empreendedores: Prêmio TOP Empresarial de 2006	90
Quadro 12 - Áreas de Competências, Clusters e Comportamentos dos Empreendedores: Prêmio TOP Empresarial de 2007	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Classificação das empresas segundo o número de funcionário	19
Tabela 02 - Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual	19
Tabela 03 - Áreas de competências, <i>Clusters</i> : Prêmio TOP Empresarial 2006	47
Tabela 04 - Áreas de Competências e Relevância: Prêmio TOP Empresarial 2006	48
Tabela 05 - Classificação das Competências Conceituais	49
Tabela 06 - Classificação das Competências de Suporte	50
Tabela 07 - Classificação das Competências Estratégicas	50
Tabela 08 - Classificação das Competências Administrativas	51
Tabela 09 - Classificação das Competências de Comprometimento	52
Tabela 10 - Classificação das Competências de Relacionamento	52
Tabela 11 - Classificação das Competências de Oportunidades	53
Tabela 12 - Áreas de competências, <i>Clusters</i> : Prêmio TOP Empresarial 2007	57
Tabela 13 - Áreas de Competências e sua Relevância: Prêmio TOP Empresarial 2007	58
Tabela 14 - Classificação das Competências Conceituais	59
Tabela 15 - Classificação das Competências Estratégicas	60
Tabela 16 - Classificação das Competências de Suporte	60
Tabela 17 - Classificação das Competências Administrativas	61
Tabela 18 - Classificação das Competências de Comprometimento	61
Tabela 19 - Classificação das Competências de Relacionamento	62
Tabela 20 - Classificação das Competências de Oportunidades	63
Tabela 21 - Áreas de Competências Relevantes e Comuns aos Empreendedores Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007	63
Tabela 22 - Comparação entre os Comportamentos das Competências Conceituais Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007	64
Tabela 23 - Comparação entre os Comportamentos das Competências Estratégicas Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007	65
Tabela 24 - Comparação entre os Comportamentos das Competências de Suporte Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007	66
Tabela 25 - Categorias das Competências Empreendedoras dos Empreendedores: Prêmio TOP Empresarial de 2006	106
Tabela 26 - Categorias das Competências Empreendedoras dos Empreendedores: Prêmio TOP Empresarial de 2007	162

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo da Pesquisa - Estudo de Casos

29

LISTA DE ABREVIACÕES

GEM	Global Entrepreneurship Monitor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
IBPQ	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
PUC/PR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
UNICENP	Centro Universitário Positivo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
CNI	Confederação Nacional da Indústria
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PQR	Prêmio Qualidade Rio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do problema	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo geral	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Delimitações do Estudo	4
1.4 Estrutura do Trabalho	4
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 Empreendedorismo e Empreendedor	6
2.1.1 Natureza e desenvolvimento do empreendedorismo	6
2.1.2 Estudos sobre o perfil do empreendedor	8
2.2 Competências Empreendedoras	11
2.2.1 Conceito de competência	11
2.2.2 Competência empreendedora e foco comportamental	12
2.2.2.1 Competências de oportunidade	12
2.2.2.2 Competências de relacionamento	13
2.2.2.3 Competências conceituais	13
2.2.2.4 Competências administrativas	13
2.2.2.5 Competências estratégicas	14
2.2.2.6 Competências de comprometimento	14
2.2.2.7 Competências de suporte	14
2.2.3 Competência empreendedora e inovação	14
2.3 Micro e Pequena Empresa: Características e Classificação	17
2.3.1 Características da micro e pequena empresa	17
2.3.2 Classificação da micro e pequena empresa	18
2.4 Micro e Pequena Empresa e a Competitividade	19
2.4.1 Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas	20
2.4.1.1 Prêmio TOP Empresarial	20
3 METODOLOGIA	23
3.1 Classificação da Pesquisa	23
3.2 Universo e Amostra	24
3.2.1 População	24
3.2.2 Amostra	24
3.3 Variáveis de Estudo e Suposição	25
3.3.1 Variáveis	25
3.3.2 Suposição	26
3.4 Instrumento e Coleta de Dados	26
3.5 Análise de Dados	27
3.5.1 Considerações metodológicas: análise de conteúdo	27
3.5.2 Considerações metodológicas: análise descritiva	28
3.6 Modelo da Pesquisa - Estudo de Casos	29
4 ESTUDO DE CASOS	31
4.1 Prêmio TOP Empresarial 2006: A Caracterização das Empresas e dos Empreendedores	31
4.1.1 Empresa HidropartesComercial	31

4.1.2 Empresa Curso Trilha do Sucesso	32
4.1.3 Empresa Laboratório Pedra Verde	33
4.1.4 Empresa JJS Serviços Sul Fluminense	34
4.1.5 Empresa Gloria Garden Suites	34
4.2 Prêmio TOP Empresarial 2007: a Caracterização das Empresas e dos Empreendedores	35
4.2.1 Empresa Sítio Cachoeirinha	35
4.2.2 Empresa ABC da Criança	36
4.2.3 Empresa Maemfe	37
4.2.4 Empresa Frilab	38
4.2.5 Empresa CRTurismo	39
4.2.6 Empresa Pousada do Telhado Verde de Buzios	41
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
5.1 Estudo de Caso: Prêmio TOP Empresarial 2006	43
5.1.1 Objetivo 01- Identificar áreas de competências empreendedoras, definindo comportamento dos empreendedores do prêmio TOP Empresarial 2006 com base nos autores Man e Lau (2000)	43
5.1.2 Objetivo 02 - Analisar a importância das áreas de competências empreendedoras, destacando as mais relevantes, para os empreendedores do prêmio TOP Empresarial 2006	46
5.1.3 Relatório dos resultados : prêmio TOP Empresarial 2006	48
5.1.3.1 Competências conceituais	49
5.1.3.2 Competências de suporte	49
5.1.3.3 Competências estratégicas	50
5.1.3.4 Competências administrativas	51
5.1.3.5 Competências de comprometimento	51
5.1.3.6 Competências de relacionamento	52
5.1.3.7 Competências de oportunidades	52
5.2 Estudo de Caso: Prêmio TOP Empresarial 2007	53
5.2.1 Objetivo 03 - Identificar áreas de competências empreendedoras, definindo comportamento dos empreendedores do prêmio TOP Empresarial 2007 com base nos autores Man e Lau (2000)	53
5.2.2 Objetivo 04 - Analisar a importância das áreas de competências empreendedoras, destacando as mais relevantes, para os empreendedores do prêmio TOP Empresarial 2007	56
5.2.3 - Relatório de resultados: prêmio TOP Empresarial 2007	58
5.2.3.1- Competências conceituais	59
5.2.3.2- Competências estratégicas	59
5.2.3.3- Competências de suporte	60
5.2.3.4- Competências administrativas	61
5.2.3.5- Competências de comprometimento	61
5.2.3.6- Competências de relacionamento	62
5.2.3.7- Competências de oportunidades	62
5.3 Competências Relevantes e Comuns: Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007	63
5.3.1 Objetivo 05 - Comparar as áreas de competências mais relevantes para os empreendedores das empresas ganhadoras dos Prêmios TOP empresarial 2006 e 2007, destacando-se as áreas comuns	63
5.4 Percepção dos Empreendedores: Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007	67

5.4.1 Objetivo 06- Identificar as características, conhecimentos, habilidades, capacidades na percepção dos empreendedores dos prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007 são necessárias para obterem sucesso.	67
5.4.1.1 Percepção dos empreendedores: Prêmio TOP Empresarial 2006	67
5.4.1.2 Percepção dos empreendedores: Prêmio TOP Empresarial 2007	68
5.4.2 Identificação de competências comuns aos empreendedores	70
6 CONCLUSÕES	74
6.1 Considerações Finais	76
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	80
Anexo A - Questionário dos empreendedores	
Anexo B - Perguntas e respostas dos empreendedores do premio TOP Empresarial 2006	82
Anexo C - Áreas de competências, clusters e comportamentos dos empreendedores: prêmio TOP Empresarial 2006	90
Anexo D - Categorias das competências empreendedoras dos empreendedores: prêmio TOP Empresarial 2006	106
Anexo E - Perguntas e respostas dos empreendedores do prêmio TOP Empresarial 2007	119
Anexo F - Áreas de competências, clusters e comportamentos dos empreendedores: prêmio TOP Empresarial 2007	135
Anexo G - Categorias das competências empreendedoras dos empreendedores: prêmio TOP Empresarial 2007	162

Resumo:

O objetivo deste estudo foi identificar as competências empreendedoras que fazem parte da história de vida dos agentes das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial nos anos de 2006 e 2007 e que os teria tornado bem sucedidos. Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva e, quanto aos meios, bibliográfica, documental e de estudo de casos múltiplos. Os dados foram colhidos através de um questionário semi-estruturado, enviado por e-mail, após contato com os empreendedores. O tratamento e a análise de dados se desenvolveram através do Método de Análise de Conteúdo com base na teoria de Man e Lau (2000). A amostra do primeiro estudo, referente aos ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2006, se constitui de cinco dentre os seis empreendedores. A amostra do segundo estudo, ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007, se constituiu de seis dentre os oito empreendedores. Destacaram-se sete áreas de competências empreendedoras no estudo. Os resultados mostram que três destas são consideradas relevantes e comuns: Competência Conceitual, Competência Estratégica e Competência de Suporte e representam 58,77% de frequência relativa, com destaque para a primeira, que representa 24,85% deste total. Depreende-se que muito do sucesso do empreendimento está relacionado às competências inerentes a esses empreendedores.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema

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

Segundo Fleury e Fleury (2006), há três ondas de mudança que se sobrepõem nos dias de hoje: a) a passagem de um regime de mercado vendedor para o mercado comprador, onde clientes passaram a ditar as regras; b) a globalização dos mercados e da produção, hoje produtiva, no qual as empresas procuram se estruturar segundo uma lógica de operações globalmente integrada e c) o advento da economia baseada em conhecimento, onde o que adiciona valor são as atividades inteligentes, o trabalho intelectual.

Torna-se indispensável renovar os conhecimentos e as competências, colocando-se em situação de aprendizagem permanente.

Neste contexto, cresce o interesse pelo empreendedorismo. Os empreendedores despontam como os principais criadores de postos de trabalho, os quais, por sua vez, geram riqueza. “Além do mais o empreendedorismo atua como uma força positiva no crescimento econômico ao servir como ligação entre a inovação e o mercado” (HISRICH; PETERS, 2004:43).

Para Baron e Shane (2007), os empreendedores sempre existiram e sempre atraíram atenção em suas sociedades, no entanto, importantes evidências indicam que cada vez mais pessoas estão buscando ou levando em conta este papel. Para estes autores muitos fatores estão envolvidos nisso. Primeiro, a mídia está cheia de relatos entusiasmados de empreendedores de sucesso. Segundo, houve uma mudança fundamental no chamado ‘contrato de vínculo empregatício’, isto é, no passado, desde que os indivíduos desempenhassem bem suas funções, eles continuariam empregados; no entanto, hoje, numa era em que as empresas se reestruturam, esse acordo foi quebrado. Terceiro, a mudança nos valores básicos. Pesquisas revelam que os jovens, em especial, preferem um estilo de vida mais independente, que ofereça a possibilidade de escolha.

“Empreender tem sido a trajetória escolhida por muitos jovens recém-formados, profissionais bem sucedidos no mercado e alguns tantos aposentados, que depois de uma vida inteira trabalhando como empregados resolvem empreender por conta própria” (SALIM *et al.*, 2004:1).

Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor (DORNELAS, 2001).

Schumpeter (1934) descreve o empreendedor como aquele que desestabiliza a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, por criar novas formas de organização ou por explorar novos recursos e materiais.

Kirzner, citado em Dornelas (2001:31), tem uma abordagem diferente, onde “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Não existe um consenso atualmente sobre a definição de empreendedorismo como uma área de estudo dos negócios ou como uma atividade em que as pessoas se envolvem. É um processo, que se move por fases distintas, mas intimamente relacionadas: reconhecimento de uma

oportunidade; decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais; lançar um novo empreendimento; construir o sucesso e colher as recompensas (BARON e SHANE, 2007).

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

Os resultados da pesquisa mundial feita pelo *Global Entrepreneurship Monitor GEM* (2008) apontam que o Brasil é o nono país, dentre os 42 países que participaram da pesquisa, com o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo. Tal feito o mantém entre os mais dinâmicos em termos de atividade empreendedora ficando atrás, apenas, dos seguintes países: Tailândia, Peru, Colômbia, Venezuela, República Dominicana, China, Argentina e Chile.

No Brasil, os estudos sobre empreendedorismo vêm se desenvolvendo desde a década de 90, quando entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX) foram criados. Desde 2000, o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ) vem coordenando e executando o Projeto GEM, tendo como parceiros o SEBRAE Nacional, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR), o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e o Centro Universitário Positivo (UNICENP).

Segundo a pesquisa, o brasileiro voltou a investir na abertura de novos negócios. A medida da extensão da atividade empreendedora, em estágio inicial (nascentes e novos), é medida por uma taxa de empreendedores iniciais (TEA), definida como a porcentagem da população adulta (18 a 64 anos) que está ativamente envolvida na criação de novos empreendimentos ou à frente de empreendimentos com até 42 meses, cresceu de 11,6%, em 2006, para 12,72%, em 2007. Essa taxa está acima da média mundial, que é de 9,07%. A proporção de empreendedores nascentes em 2001 era de 65%, enquanto a proporção de empreendedores novos era de 35%. Essa proporção evoluiu para 28% e 72% em 2005, respectivamente, resultado da estabilidade macroeconômica e a consequente previsibilidade sobre as condições para empreender, durante os anos de 2005 e 2006, retomando o crescimento das empresas nascentes, sem o desaparecimento da atividade empreendedora com maior duração. “A partir de 2003 o empreendedorismo por oportunidade¹ retoma o crescimento, até atingir em 2007 o valor de 57% da população de empreendedores iniciais no Brasil” (GEM, 2008:5).

O reconhecimento de oportunidades é uma etapa-chave no processo empreendedor.

Baron e Shane (2007) explicam que a essência do reconhecimento de oportunidades está no maior acesso às informações, seu uso eficaz e maior habilidade de utilizar as informações relacionadas com oportunidades.

“É preciso ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio” (SALIM, 2004:5).

No atual contexto de incertezas e desafios, o desenvolvimento e até mesmo a sobrevivência das empresas dependem em grande parte do comportamento e das características pessoais que marcam os empresários inovadores.

Pesquisas do SEBRAE (2007) indicam que metade das empresas simplesmente fecha suas portas com dois anos de existência. “A inovação é o instrumento específico dos

¹Entende-se por empreendedores por oportunidades, aquele que a persegue com o intuito de obter independência ou aumento de renda pessoal e, o contingente de empreendedores que indicam razões de busca pela oportunidade diferentes das citadas, os empreendedores por necessidade, relacionados à falta de opções no mercado de trabalho.

empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente” (DRUCKER, 2005:25). Outro desafio é o da competitividade. “As micro e pequenas empresas, embora gerem mais da metade dos empregos formais no Brasil, em 2005 foram responsáveis por apenas 2,7% das exportações brasileiras” (SEBRAE, 2007:6).

Em revisões de literatura sobre competitividade de pequenas e médias empresas, Man *et al* (1999) reconhecem três aspectos-chave que afetam a competitividade destas empresas: fatores internos da empresa, ambiente externo e a influência do empreendedor. Estes fatores trazem impacto no desempenho das empresas. Em particular, a influência do empreendedor quanto à competência na perspectiva comportamental ou de processo. Uma compreensão de comportamentos relacionados a competências empreendedoras é crítica.

Considerando que as competências empreendedoras dos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial são importantes neste novo cenário de trabalho, pois são vistas como a habilidade total em conduzir o desenvolvimento da empresa com sucesso, esta pesquisa tem como objetivo responder as seguintes questões do problema: É possível identificar, a partir dos estudos de Man e Lau (2000), áreas de competências empreendedoras relevantes e comuns dentre os empreendedores das empresas que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2006 quando comparados aos que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2007? Se for possível, que comportamentos específicos compõem essas áreas de competências?

Trata-se de um prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas, cujo objetivo é “reconhecer quem está à frente em sua área de atuação e disseminar suas práticas para quem pretende fortalecer o seu negócio”, SEBRAE (2007:8).

Dado a relevância deste estudo, acredita-se que os resultados tragam uma possível contribuição para novos estudos sobre competitividade destes empreendedores de sucesso.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral nesta dissertação consiste em identificar e analisar as áreas de competências empreendedoras relevantes e comuns aos empreendedores das empresas que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2006, e das que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2007, tendo como base a teoria de Man e Lau (2000) e que os torna bem sucedidos.

1.2.2 Objetivos Específicos:

Objetivo 01: Identificar áreas de competências empreendedoras, definindo comportamentos dos empreendedores, do Prêmio TOP Empresarial 2006, com base nos autores Man e Lau (2000);

Objetivo 02: Analisar a importância das áreas de competências empreendedoras, destacando as mais relevantes, para os empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2006;

Objetivo 03: Identificar as áreas de competências empreendedoras, definindo os comportamentos dos empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2007, com base os autores Man e Lau (2000);

Objetivo 04: Analisar a importância das áreas de competências empreendedoras, destacando as mais relevantes, para os empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2007;

Objetivo 05: Comparar as áreas de competências mais relevantes para os empreendedores dos Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007, destacando-se as áreas comuns entre eles;

Objetivo 06: Identificar as características, conhecimento, habilidades ou capacidades que na percepção dos empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2006 e, dos empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2007 são necessárias para obterem sucesso.

1.3 Delimitações do Estudo

Este estudo aborda as competências empreendedoras a luz da teoria de Man e Lau (2000). A atenção se restringiu ao estabelecimento, segundo esses autores, da configuração que determina as características, conhecimento, habilidades ou capacidades necessárias aos empreendedores.

Devido à abrangência do tema, competência, e a quantidade de dados gerados a partir dos questionamentos com perguntas abertas, o presente estudo se limitou tanto aos aspectos temporais, quanto ao objeto de análise. Pelos aspectos temporais, a análise da pesquisa contemplou apenas dois anos da premiação, Prêmio TOP Empresarial 2006 e Prêmio TOP Empresarial 2007. Quanto ao objeto da análise, o estudo limita-se a população composta por 11 dos 14 empreendedores das empresas ganhadoras, que responderam ao questionário da pesquisa.

O estudo servirá de base para pesquisas futuras que poderão incluir todos os agraciados com a premiação.

1.4 Estrutura do Trabalho

Introdução

Uma abordagem geral sobre empreendedorismo, sua importância, principalmente para micro e pequenas empresas. A questão da competência empreendedora, pois é importante renovar os conhecimentos em situação de aprendizagem permanente.

Pesquisas do SEBRAE apontam que a competitividade é fundamental para micro e pequenas empresas. A importância do Prêmio TOP Empresarial, onde o objetivo é reconhecer quem está à frente em sua área de atuação e disseminar práticas para quem pretende fortalecer o seu negócio.

Relatam-se os objetivos: geral e específicos; as delimitações, bem como, a estrutura desse trabalho.

Revisão de Literatura

Fundamentação teórica, através de revisão bibliográfica.

Diversos estudos foram relatados, sobre o perfil dos empreendedores, com as suas características e comportamentos.

Aborda-se os resultados de estudos desenvolvidos pelos autores Man e Lau (2000) sobre competência e competitividade, descrevendo as competências empreendedoras que serviu de base para o desenvolvimento desta pesquisa e suas conclusões.

Descreve-se uma relação entre competência empreendedora e inovação; características e classificação das micro e pequenas empresas, bem como, a questão da competitividade detalhando os aspectos importantes relacionados ao Prêmio de Competitividade: Prêmio TOP Empresarial.

Metodologia

Descreve-se a escolha do método de pesquisa com a população, amostra, variáveis de estudo e suposição, bem como a operacionalização do instrumento de coleta de dados, a análise e o tratamento dos dados.

Para melhor entendimento do processo da pesquisa um modelo de estudo de caso foi desenvolvido adaptado de YIN (2005).

Resultados e Discussão

Seis objetivos específicos são apresentados e desenvolvidos.

A abordagem qualitativa através da análise de conteúdo foi utilizada complementando-se com uma abordagem quantitativa, análise descritiva, visando obter o grau de importância entre as variáveis.

Conclusões

Apresentam-se as conclusões obtidas a partir da análise dos dados à luz do referencial teórico, bem como Considerações Gerais para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Empreendedorismo e o Empreendedor

2.1.1 Natureza e desenvolvimento do empreendedorismo

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

Para Baron e Shane (2007:10), o empreendedorismo é:

um campo de estudos que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, processos de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas e como são descobertas por pessoas específicas, que então usam vários meios para explorá-las ou desenvolvê-las.

No entanto para estes autores é fundamental considerar: a) as condições econômicas, tecnológicas e sociais das quais as oportunidades surgem; b) as pessoas que reconhecem essas oportunidades (empreendedores); c) as técnicas de negócios e estruturas jurídicas que elas usam para desenvolvê-las e d) os efeitos sociais e econômicos produzidos por tal desenvolvimento.

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

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

Na visão de Cunningham e Lischeron citado em Souza e Guimarães (2006:11), o estudo do empreendedorismo se estrutura em torno de seis escolas de pensamento, apresentadas a seguir:

A **escola do ‘grande homem’** parte do pressuposto de que o empreendedorismo é uma habilidade inata ao ser humano, uma habilidade intuitiva, um sexto sentido; uma composição de traços e instintos que acompanham o indivíduo desde o seu nascimento. A **escola das características psicológicas** atribui aos empreendedores valores, atitudes e necessidades únicas, que os motivam a aproveitar as oportunidades. A **escola clássica** reflete o pensamento inicialmente desenvolvido por Schumpeter (1997), apresentando a inovação como a característica central do comportamento empreendedor. A **escola da gestão** está centrada no empreendedor como dono de uma empresa ou empreendimento econômico. Na **escola da liderança** os empreendedores são essencialmente líderes, com a capacidade de adaptar o seu estilo às necessidades das pessoas. Por fim, na **escola intra-**

empreendedorismo as habilidades empreendedoras, bem como a inovação, podem ser úteis dentro do ambiente organizacional.

A tendência mais recente, segundo, Management Systems International (1999), nas discussões das variáveis psicológicas que afetam o comportamento empreendedor, é dar maior ênfase às características do que aos traços da personalidade, (grifo nosso).

Estas escolas refletem os vários estudos sobre o empreendedor e seu comportamento sendo importante ressaltar alguns atributos presentes no empreendedor caracterizando o seu perfil.

Segue abaixo um resumo do desenvolvimento do empreendedorismo e do termo empreendedor (Quadro 01).

Quadro 01. Desenvolvimento do Empreendedorismo e do Termo Empreendedor

Período Inicial
Primeira definição de empreendedor como 'intermediário' é Marco Polo, [...] assinava um contrato com uma pessoa de recursos (o precursor do atual capitalista de risco) para vender mercadorias.
Idade Média
O termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção [...]. Um típico empreendedor era o clérigo – a pessoa encarregada de obras arquitetônicas.
Século XVII
O empreendedor sendo a pessoa que ingressava em um acordo contratual com o governo, assumindo riscos de lucro (ou prejuízo).
Século XVIII
Neste momento a pessoa com capital (investidor de risco da atualidade) foi diferenciada daquela que precisava de capital (empreendedor). Uma das causas foi a industrialização. Nos anos de 1700:
<ul style="list-style-type: none">• (1725) Richard Cantillon, notável economista e escritor, que desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor é considerado por alguns como o criador do termo. Para ele o empreendedor - “pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital”.
Século XIX e XX
No final do séc. XIX e início do séc. XX, não se distinguia empreendedores de gerente, e aqueles eram vistos a partir de uma perspectiva econômica:
<ul style="list-style-type: none">• (1803) Jean B. Say - lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.• (1876) Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
Em meados do séc. XX estabeleceu-se a noção de empreendedor como inovador:
<ul style="list-style-type: none">• (1934) Joseph Schumpeter - o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.• (1961) David McClelland, o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.• (1964) Peter Drucker - o empreendedor maximiza oportunidades.• (1975) Albert Shapero, o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e, aceita riscos de fracasso.• (1980) Karl Vesper, o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.• (1983) Gifford Pinchot, o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.• (1985) Robert Hisrich, o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos, sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: adaptado de Hisrich, R. D. e Peters, M. P. (2004:27)

Vimos pela descrição acima que o papel do empreendedor foi sempre fundamental na sociedade. A definição de empreendedor evoluiu com o decorrer do tempo, à medida que a estrutura econômica mundial mudava e se tornava mais complexa.

O tópico a seguir apresenta uma revisão desses atributos segundo autores consagrados.

2.1.2 Estudos sobre o perfil do empreendedor

Nos estudos sobre empreendedorismo existe um consenso sobre um conjunto de atitudes presentes no sujeito empreendedor. Existem variáveis, de nível individual (técnicas, motivações e características dos empreendedores), de nível interpessoal ou grupal (idéias, informações de outras pessoas, clientes, potenciais funcionários, eficácia nas interações com capitalistas de risco) e, de nível social (políticas governamentais, condições econômicas, tecnologia) que permeia todas as fases do processo empreendedor, (BARON; SHANE, 2007).

Para conduzir um novo empreendimento de forma satisfatória, os empreendedores precisam contar com uma ampla variedade de habilidades, ditas sociais e que se referem a um conjunto de competências (habilidades isoladas), que permite aos indivíduos interagir uns com os outros.

Estudos identificaram cinco habilidades sociais, que podem ser úteis aos empreendedores. Segundo Nahapiet e Ghoshal citado em Baron e Shane, (2007:334) estas são:

Percepção social, exatidão ao compreender os outros, incluindo a compreensão correta de seus motivos, características e intenções; **Expressividade**, habilidade de expressar suas próprias emoções de forma que elas possam ser prontamente percebidas pelos outros; **Administração da imagem**, proficiência no uso de técnicas para induzir reações positivas nos outros quando as pessoas se encontram pela primeira vez; **Persuasão e influência**, habilidade de utilizar várias técnicas para mudar atitudes ou comportamento dos outros nas direções desejadas; e, **Adaptabilidade social**, habilidade de adaptar-se a uma ampla variedade de situações sociais e de sentir-se confortável com indivíduos cujas vivências são diversas (grifo nosso).

Para Baron e Shane (2007), essas habilidades estão geralmente co-relacionadas e denominam-se pela expressão resumida: competência social.

De acordo com Dornelas (2001), 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. Eles possuem alguns atributos pessoais que, somados as características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. São indivíduos que fazem a diferença, “que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem e não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2001:19).

O autor descreve as várias características dos empreendedores de sucesso. Para ele, os empreendedores são visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (*networking*); são organizados; planejam, planejam, planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; e, criam valor para a sociedade (DORNELAS, 2007).

David McClelland (1961) realizou uma pesquisa mundial sobre as características empreendedoras e concluiu que pessoas bem sucedidas materialmente eram aquelas que possuíam como motivação principal a busca da realização e êxito e, neste sentido desenvolvem comportamentos que as levam ao sucesso.

Outras pesquisas, McClelland e Winter (1971) e McClelland (1972) foram base para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), visando a capacitação de empreendedores, lançado oficialmente em 1988.

O projeto identificou dez principais características comportamentais do empreendedor (CCE) que foram usadas como referência pelo SEBRAE para o Empretec, seminário intensivo, destinado a aumentar o potencial do empreendedor para melhor gerir o seu empreendimento ou para iniciar um negócio bem sucedido. Estas estão divididas em três conjuntos de comportamentos distintos:

a) Conjunto de realização:

- Busca de oportunidades e iniciativa – faz as coisas antes de solicitado ou ser forçado pelas circunstâncias; age para expandir os negócios a novas áreas, aproveitam oportunidade comum para começar um negócio, obter financiamento, equipamentos... ;
- Correr riscos calculados – avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente, age para reduzir o risco ou controlar os resultados, colocam-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados;
- Exigência de qualidade e eficiência – encontra maneiras de fazer coisas melhores, mais rápidos ou mais barato; age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência; desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo;
- Persistência – age diante de um obstáculo significativo, muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar obstáculos, assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas;
- Comprometimento – faz sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para completar uma tarefa, colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, para terminar um trabalho, esmera-se para manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo;

b) Conjunto de planejamento:

- Busca de informações – dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes, investiga pessoalmente como fornecer um serviço, consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial;
- Estabelecimento de metas – estabelece metas e objetivos desafiantes e de significado pessoal, define metas de longo prazo, claras e específicas, estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis;
- Planejamento e monitoramento sistemático – planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos, revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais, mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões;

c) Conjunto de poder:

- Persuasão e rede de contatos – utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, utiliza pessoas chaves, como agentes para atingir seus próprios objetivos, age para desenvolver e manter relações comerciais;
- Independência e autoconfiança – busca autonomia em relação a normas e controle dos outros, mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados de início desanimadores, expressa confiança na própria capacidade de completar tarefas difíceis ou enfrentar desafios.

Outro conjunto de características empreendedoras segundo diversos estudos abordadas por Carland *et al* (1984) citado em (DORNELAS, 2007) estão elencadas no (Quadro 02) a seguir.

Quadro 02. Empreendedorismo e Principais Características dos Empreendedores

SÉCULO XIX E XX	
(1848)	Mill - Assumir riscos.
(1917)	Weber - Autoridade formal.
(1934)	Schumpeter – Inovação e iniciativa.
(1954)	Sutton – O desejo de responsabilidade.
(1959)	Hartman - Autoridade formal.
(1961)	David McClelland - Necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, Autoconsciência.
(1963)	Dauids – Ambição, o desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança.
(1964)	Pickle – Foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
(1969)	Gould – Percepção de oportunidade, motivado pela realização. Wainer & Rubin – Realização, poder e afiliação.
(1970)	Collins & Moore – Satisfação e prazer pelo que faz. Hornaday & Bunker – Necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientado à realização, poder, tolerância as incertezas.
(1971)	Palmer – Mensuração do risco. Hornaday & Aboud – necessidade de realização, autonomia/independência, histórico familiar, agressividade, poder, reconhecimento, inovação, independência.
(1972)	Draheim – experiência, credibilidade. Howell – influências (modelos de referência).
(1973)	Winter – necessidade de poder.
(1974)	Borland – Autocontrole. Liles – necessidade de realização.
(1977)	Gasse – orientado a valores pessoais.
(1978)	Timmons – foco/centrado, autoconfiança, orientado a meta, risco calculado, autocontrole, criatividade, inovação.
(1979)	De Carlo & Lyons – realização, independência e liderança.
(1980)	Brockhaus – propensão a assumir riscos. Hull, Bosley & Udell – interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização. Sexton – energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação).
(1981)	Hisrich & O'Brien – autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas. Mescon & Montanari – realização, autonomia, dominância, controle, organização. Welsch & White – necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafios, risco calculado. Dunkelberg & Cooper – orientado ao crescimento, senso de independência, especialização.
(1982)	Welsch & Young – autocontrole, maquiavelismo, auto-estima, assume riscos, aberto a inovação, otimismo.

Fonte: adaptado de Dornelas, J. C. A. (2007:2)

Os dez mandamentos dos empresários bem-sucedidos resumem às qualidades importantes e comuns a grande parte deles, Salim *et al* (2004:5):

1. Assumir riscos, arriscar conscientemente, tendo coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, [...] é ter autodeterminação; **2. Identificar oportunidades**, ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece [...]. Atento as informações [...]; **3. Conhecimento**, quanto maior for o domínio de um empresário sobre o ramo do negócio, maior é a sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centro de ensino ou mesmo de ‘dicas’ de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes; **4. Organização**, ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais - , financeiros e tecnológicos - de forma racional [...]; **5. Tomar decisões**, [...]. O verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas, na hora certa; **6. Liderança** é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento [...]; **7. Dinamismo**, um empreendedor de sucesso nunca se acomoda para não perder a capacidade de fazer com que simples idéias se concretizem em negócios efetivos. [...] cultivar certo inconformismo diante da rotina é um de seus lemas preferidos; **8. Independência**, determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar independência é meta importante na busca do sucesso. [...]; **9. Otimismo**, [...] pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. Capaz de enfrentar obstáculos, o empresário de sucesso sabe olhar além e acima das dificuldades; **10. Tino empresarial**, [...] “sexto sentido”, intuição, faro empresarial, típico de gente bem sucedida nos negócios é, na maioria das vezes, a soma de todas as qualidades descritas aqui. [...] (grifo nosso).

Segundo Robbins e Coulter (1998) três fatores estão sempre no topo da maior parte das listas que traçam o perfil da personalidade empreendedora: os empreendedores possuem uma alta necessidade de realização, acreditam realmente que podem controlar o seu próprio destino e correm apenas riscos moderados. Estes autores ainda concluem:

As pessoas com esta formação de personalidade possivelmente não serão empregados produtivos e felizes na típica empresa de grande porte ou órgão do governo. As regras, regulamentos e burocracias que estas empresas impõem a seus membros frustram os empreendedores; e, os desafios e condições inerentes ao início do próprio negócio combinam bem com a personalidade empreendedora. Iniciar um novo negócio que eles podem controlar tem um apelo muito grande para a sua disposição em assumir riscos e determinar seus próprios destinos (ROBBINS e COULTER, 1998:299).

Vimos que muitas qualidades são comuns aos empreendedores e provavelmente contribuem para seu êxito. Diante desses estudos e baseado no conjunto destas fontes pode-se afirmar que o empreendedor bem sucedido deve ser um indivíduo com competências múltiplas e qualidades diferenciadas. Por isso, torna-se relevante conhecer suas áreas de competências e focos comportamentais.

2.2 Competências Empreendedoras

2.2.1 Conceito de competência

Segundo Dutra (2004), alguns autores, em sua maioria de origem norte-americana, Boyatzis (1982); McClelland (1973); Spencer Jr e Spencer (1993), afirmam que competência

significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de *performance*. Ainda segundo o autor, durante os anos 80 e 90, muitos autores contestaram essa definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram associar o conceito às suas realizações e àquilo que elas provêem, produzem e/ou entregam. O fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.

Essa linha é defendida por autores, em sua maioria, de origem européia. Dentre estes, Le Boterf (2003:48), “a competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização”. Para ele não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em situação. É contingente. O saber agir não consiste somente em saber tratar um incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-la.

Atualmente, os autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas.

Conforme Dutra (2004), outros autores abordam a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade, Derr (1988); Schein (1990), desta forma, o amadurecimento da pessoa expresso pela capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, permite a adição de valor ao trabalho de seus subordinados.

Para o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, competência é a mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessárias ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho (REDE DE COOPERAÇÃO BRASIL +, 2008:35).

Assim, percebe-se que existe uma grande diversidade de conceitos sobre competências.

Para este estudo, a competência foi definida segundo os autores Man e Lau (2000) que foi definida como: um conjunto de características compreendendo diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, que são influenciados pela experiência, capacitação, educação, valores familiares e outras variáveis demográficas do empreendedor.

2.2.2 Competência empreendedora e foco comportamental

Em estudos observados por Man e Lau (2000), os mesmos categorizaram seis áreas de competências, representando seis áreas distintas de comportamentos empreendedores: Competências de Oportunidades, de Relacionamento, Conceituais, Administrativas, Estratégicas e de Comprometimento. Além destas competências, os autores identificaram outro grupo de competências que dão suporte ao empreendedor e faz parte do seu *background*. Segue abaixo a descrição de cada uma delas.

2.2.2.1 Competências de oportunidades

Segundo Man e Lau (2000), o reconhecimento de negócios pode ser distinguido em três grupos: Identificar as oportunidades de negócios a partir das experiências prévias, de lacunas de mercados não atendidos, de relacionamentos de negócios, de ações relacionadas a operações de negócios, em mudanças de ambiente, ou através de novos canais de distribuição. Avaliar mercados não atendidos, mudanças em situações de mercado, concorrência e tendências de negócios. Buscar oportunidades de negócios através de promoção e esforços de marketing, do uso apropriado dos canais de promoção e coletar informações sobre clientes em potencial e situações de mercado.

Estes grupos sugerem que o empreendedor deve ser capaz de identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas, (MAN e LAU, 2000, tradução nossa).

2.2.2.2 Competências de relacionamento

As habilidades sociais são importantes. Pesquisas dos autores apontam para os seguintes grupos: Construir e manter redes de relacionamento de longo prazo com clientes existentes e, em potencial, com associações, parceiros de negócios (acionistas) e empregados. Usar redes e relacionamentos para adquirir e fortalecer as oportunidades de negócios e para obter recursos e capacidades. Passar confiança e credibilidade construindo relacionamentos de confiança e credibilidade com clientes ao desenvolver o marketing em seus produtos e serviços e ao delegar e controlar seus empregados. Fazer uso da mídia para construir uma imagem profissional e para ajudar a promover produtos e serviços. Comunicar eficazmente e eficientemente de modo a promover produtos e serviços, comunicar-se tanto formal quanto informal com os empregados, dar avisos aos empregados; ouvir suas opiniões e persuadi-los a seguir. Negociar com os acionistas. Gerenciar conflitos ao evitar e resolver conflitos com os empregados. Construir um consenso com os sócios para tomada de decisões (MAN; LAU, 2000, tradução nossa).

2.2.2.3 Competências conceituais

São reflexos das ações do empreendedor. Os empreendedores são hábeis observadores, tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização.

Os autores destacam quatro categorias ou grupos: Pensar intuitivamente ao observar, analisar, avaliar e tomar decisões velozes e intuitivas sobre as oportunidades de negócios, desenvolvimento de problemas organizacionais, necessidades dos empregados e de melhorias organizacionais. Perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão, descobrir nichos para penetração em novos mercados. Inovar no mercado introduzindo métodos, serviços, no uso de tecnologia, na formas de criação e de distribuição. Avaliam riscos associados ao estar em mercados em condições desfavoráveis, ao entrar em novos mercados, ao buscar diferentes caminhos e construção de novas capacidades. Um empreendedor eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes (MAN e LAU, 2000, tradução nossa).

2.2.2.4 Competências administrativas

Habilidades e conhecimento para o desenvolvimento de funções gerenciais de planejar operações e alocação de diferentes recursos. Traçar objetivos para os empregados. Organizar ao adquirir e usar recursos dentro e fora da empresa, alocar recursos apropriados para as áreas funcionais da empresa, desenvolver sistemas e procedimentos eficientes. Liderar empregados e ajudá-los em suas dificuldades e mudanças, moldar a cultura organizacional com uma personalidade forte. Motivar empregados pra atingir objetivos, usando sistemas de recompensa, *coaching* e encorajamento. Delegar responsabilidades ao capacitar empregados com um efetivo conjunto de sistemas e procedimentos para tomada de decisões quando necessárias. Controlar utilizando regras e regulamentos, usar sistemas de recompensas e sanções ou seguir padrões estabelecidos para controle. Precaver, ter monitoramentos e ações quando necessários (MAN e LAU, 2000, tradução nossa).

2.2.2.5 Competências estratégicas

As competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento do empreendedor. Pesquisas dos autores detectam várias áreas dentro desta competência: Visão de longo prazo, responsabilidade com os negócios da empresa pra sociedade, realizações pessoais. Estabelecer e avaliar objetivos realísticos e viáveis, planejar de maneira formal e flexível, avaliar os planos antes de tomar as ações. Utilizar escopo e capacidade usando os recursos e capacidades da empresa, desenvolver oportunidades nos negócios, integrando o escopo competitivo com as capacidades administrativas, ajustando as mudanças do ambiente. Direcionar as estratégias da empresa em respostas as mudanças quando existem condições adversas de mercado e ambiente, diferenciar-se em seus nichos de mercado, evoluindo em seu posicionamento. Mover-se ao longo de seus objetivos propostos e sistematicamente. Adotar táticas para enfrentar clientes e competidores. Orçar a implementação da estratégia ao estimar a viabilidade financeira. Monitorar os resultados da implementação das estratégias (MAN e LAU, 2000, tradução nossa).

2.2.2.6 Competências de comprometimento

Demandam habilidade de manutenção e dedicação nos negócios, sobretudo em situações adversas. Manter empenho, manter comprometimento com os negócios no período inicial de desenvolvimento, durante crises internas e externas e em condições de competitividade. Manter comprometimento com os objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Devoção ao trabalho, dedicar mais tempo para os negócios, trabalho árduo. Comprometer-se com a equipe, ser responsável pela atuação dos empregados. Comprometer-se com suas crenças e valores pessoais, ações compatíveis. Comprometer-se com os objetivos pessoais. Recomeçar após fracassos, ter a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situação de insucesso, comprometendo-se com os objetivos (MAN e LAU, 2000, tradução nossa).

2.2.2.7 Competências de suporte

Segundo Man e Lau (2000), outras competências apóiam e dependem da personalidade do empreendedor. Por ser, ao mesmo tempo, dono, gerente e profissional, deve ser bom gerenciador do seu tempo. Gerenciamento do tempo é essencial. Considerando que o empreendedor envolve-se muito em seus negócios, eles também precisam balancear trabalho, família, tempo livre e saúde. Aprender através da experiência passada, como falências, erros, outras experiências e através de conhecimento utilizando livros e teorias, aprender seletivamente e qualitativamente. Colocar o conhecimento dos livros e teorias em prática. Outro suporte essencial é a habilidade de gerenciar a preocupação e o estresse. Manter princípios de integridade sem trapacear e sem se envolver em atividades ilegais. (tradução nossa).

2.2.3 Competência empreendedora e inovação

A vantagem competitiva é um atributo que permite à empresa, e não a seus concorrentes, tirar proveito da exploração de uma oportunidade.

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

negócio ou serviço diferente (DRUCKER, 2005). A inovação é o elemento fundamental do sucesso a longo prazo. Sem a inovação, a empresa fica estagnada, os concorrentes assumem a liderança, e a empresa acaba morrendo (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Ao se analisar a indústria em que a empresa está inserida, compreendendo a natureza da concorrência e sua posição no contexto competitivo, o empreendedor traduz a análise em um conjunto de ações estruturadas e coordenadas que o levará a constituir sua estratégia competitiva.

Posicionar uma organização para obter vantagem competitiva, “envolve escolhas a respeito, de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos” (KLUYVER; PEARCE II, 2007:2).

Para Robbins e Coulter (1998) a ênfase estratégica do empreendedor é direcionada para a percepção da oportunidade. Identificar a oportunidade é o ponto de partida. Devido ao fato de seus traços de personalidade normalmente incluírem trabalho duro, autoconfiança, otimismo, determinação e um alto nível de energia, o empreendedor tem certeza de que a oportunidade pode ser explorada. Somente após identificar uma oportunidade e uma maneira de explorá-la é que o empreendedor começa a se preocupar com os recursos e a forma de obtê-los, para então montar a sua estrutura organizacional, pessoal, plano de marketing e outros componentes necessários para implementar uma estratégia geral.

“Uma descoberta básica sobre o empreendedorismo é que quanto mais experiência as pessoas tiverem em um dado campo, maior a probabilidade de nele identificarem oportunidades” (SHEPHERD e DE TIENNE, apud BARON e SHANE, 2007:63).

Outros estudos mostram que processos cognitivos, dentre outros, a criatividade, também influenciam o reconhecimento de oportunidades e emerge da convergência de diversos recursos básicos (STERNBERG apud BARON e SHANE, 2007: 75):

Habilidades intelectuais, habilidade de enxergar os problemas de novas maneiras [...]; **Uma ampla e rica base de conhecimentos**, um amplo arquivo de informações relevante na memória, [...]; **Um estilo apropriado de pensamento**, [...] habilidade de ‘visualizar o todo’ [...]; **Atributos de personalidade**, tais como, desejo de assumir riscos e tolerar a ambigüidade [...]; **Motivação intrínseca focada em tarefas**, pessoas criativas usualmente adoram o que fazem e encontram recompensas intrínsecas em seu trabalho; **Um ambiente que apóia idéias criativas**, [...] ambiente que encoraja mudanças (grifo nosso).

Para serem bem-sucedidos, os empreendedores precisam de um alto nível de inteligência para o sucesso: a) inteligência prática, habilidade de resolver os problemas cotidianos da vida; b) inteligência analítica, habilidade de pensar de forma crítica e analítica e, c) inteligência criativa, habilidade de formular novas idéias e novas maneiras de resolver problemas (STERNBERG apud BARON e SHANE, 2007).

Novos negócios nascem de muitas formas: a criatividade do empreendedor e o mercado, ou seja, o ambiente geral da sociedade.

Maximiano (2006:21) destaca sete fontes de oportunidades de negócios:

Novo negócio com base em novo conceito, o empreendedor clássico constrói um negócio a partir de um produto ou idéia. Essa linha baseia-se em competência técnica e grande criatividade, bem como habilidade para prever padrões e tendências antes da maioria das pessoas [...]; **Novo negócio com base em conceito existente** há pessoas que iniciam um empreendimento com base em velhos conceitos, [...] mas que podem criar uma estratégia competitiva, superando todos os riscos potenciais [...] podem introduzir inovações nos produtos, na apresentação, no atendimento ou em qualquer outro aspecto de suas operações e ganhar competitividade com isso; **Necessidades dos consumidores**, o empreendedor em potencial pode identificar

carências e interesses das pessoas prestando atenção em suas reclamações, hábitos e traços culturais, entre outros, e, em seguida, interpretar esses comportamentos para desenvolver produtos e serviços [...]; **Aperfeiçoamento do negócio**, [...] origina-se da observação das necessidades e insatisfações dos consumidores, bem como da avaliação contínua do negócio atual [...]; **Exploração de hobbies**, um *hobbie* do potencial empreendedor poderá transforma-se em oportunidades de negócio, a partir do momento em que identificar suas possibilidades comerciais em algum segmento da sociedade [...]; **Derivação de ocupação**, alguns empreendedores iniciam um negócio com base em sua atividade. Ao analisar sua ocupação e seu grau de sucesso ou insucesso, o empreendedor poderá desenvolver produtos e serviços em que sua experiência e seus conhecimentos são aproveitados [...]; **Observação de tendências**, as comunidades e a sociedade mudam constantemente. Em decorrência disso, os mercados e consumidores também mudam. A observação da realidade permite a descoberta de novos mercados (grifo nosso).

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

Dois tipos de inovações são amplamente difundidos na literatura: a inovação radical e a inovação incremental. Luecke (2003) explica que a inovação radical é algo absolutamente novo e normalmente envolve novas técnicas de produção e novas tecnologias. A inovação incremental explora processos, tecnologias e produtos já conhecidos, focando as melhorias que podem ser feitas. O autor ainda pontua que inovações radicais e incrementais são comumente vistas lado a lado, uma vez que, após uma inovação radical segue-se um período de inovações incrementais que aprimoram a primeira inovação.

Tigre (2006) aborda que as inovações incrementais ocorrem de forma contínua em qualquer indústria, embora possam variar conforme o setor ou o país em função da pressão da demanda, fatores socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas. Abrangem melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamento em *layout* e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimento e vendas. Quanto às inovações radicais, são mudanças que rompem as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica.

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

O desenvolvimento do produto sempre embute um alto nível de risco. Estudo sobre novos produtos, desenvolvido pelo Hewlett-Packard’s Medical Products Group, citado em Maximiliano (2006:23), identificou fatores-chave que fazem de um produto ou serviço um sucesso, mas alerta que, se apenas um ou dois fatores-chave não estiverem adequados, o produto poderá ter como resultado o fracasso. Seguem abaixo alguns desses fatores críticos:

Pesquisa adequada de marketing, [...] crucial para evitar que o produto fracasse. Sua desvantagem é o custo alto; **Atendimento de uma necessidade**, requisito essencial do novo produto ou serviço [...]; **Grande vantagem do produto**, o produto deve ser superior aos concorrentes em atributos como qualidade, aparência, tecnologia e praticidade; **Qualidade e preço adequado no lançamento**, se o produto tiver pouca qualidade ou preço elevado demais quando lançado, dificilmente o consumidor irá procurá-lo novamente; **Escolha dos canais corretos de distribuição**, [...] a definição dos locais de venda e da forma de fazer o produto chegar aos clientes é determinante do sucesso (grifo nosso).

Para prosperar é preciso que haja, na organização, transparência e alinhamento em torno da estratégia de inovação escolhida. Ela precisa adaptar-se à situação do negócio e ser muito clara. Precisa de ajustes com o passar do tempo. O equilíbrio entre criatividade e criação de valor (capacidade de comercialização) muda à medida que a empresa cresce e amadurece e a ênfase na comercialização supera a atenção aos mercados criativos. Nesse processo de inovação, o sistema de gestão (políticas, procedimentos, mecanismos de informação) é importante, por ser o mecanismo que fará com que a maior parte da inovação venha a se concretizar (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

2.3 Micro e Pequena Empresa: Características e Classificação

No século XX, o “velho” modelo econômico era voltado para as grandes unidades de produção de capital intensivo, moderna tecnologia e produção em larga escala. Dominou praticamente todas as economias desenvolvidas e em desenvolvimento.

Para Dornelas (2003:6):

A era dos negócios baseados no conhecimento tem trazido surpresas para grandes conglomerados, acostumados a agir sempre da mesma forma, tratando os clientes da mesma maneira, achando que o sucesso do passado garantirá o sucesso no presente. [...] Empresas pequenas, notadamente mais ágeis, conseguem se estruturar em pouco tempo, inovar não só nos produtos e serviços que oferecem ao mercado, mas principalmente no seu modelo de negócios.

A necessidade de adaptação às mudanças do ambiente e de incrementar a geração de empregos, o impacto das novas tecnologias e, mais recentemente, a globalização de mercados despertaram a atenção para o importante papel econômico e social das pequenas empresas.

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

Micro e pequenas empresas são o principal pólo de desenvolvimento, no entanto, são empresas que necessitam de políticas específicas de apoio na geração de inovações tecnológicas, com visíveis impactos no desenvolvimento econômico e social do Brasil.

2.3.1 Características da micro e pequena empresa

Quanto às características das micro e pequenas empresas torna-se pertinente observar o que apresenta o INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE, 2001) em seus Estudos e Pesquisas - Informação Econômica – número 1, sobre o título: As micro e pequenas empresas comerciais no Brasil 2001, que assim coloca:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, que não se distinguem, principalmente, em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;

- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

As microempresas são pequenas unidades de negócios, mais ágeis, flexíveis e enxutas, pois não fazem parte de sua estrutura níveis organizacionais e hierárquicos complexos. Percebe-se com facilidade que as microempresas estão situadas em uma determinada região e diretamente ligadas a esta. Segundo Dolabela (1999:30) “uma das características das PME é a sua dependência da comunidade local”.

Julien (1998), a partir de um critério global, estabeleceu seis características que podem definir o conceito de pequena empresa: primeiramente, o tamanho, baseado no número de funcionários e *turnover* etc; a centralização administrativa, pois nas organizações de pequeno porte, a gestão é centralizada no proprietário; o baixo nível de especialização da administração, equipamentos e funcionários; a estratégia informal ou intuitiva; o sistema de informações internas simples ou inexistente, pois nestas organizações, as informações são repassadas pelo contato direto entre funcionários e dirigente; e o sistema de informações externas simples, devido ao contato direto do dirigente com clientes.

Por fim, pode-se dizer que as pequenas empresas distinguem-se pelo tamanho, nicho de produto/mercado e estágio de desenvolvimento.

Através destas características é possível constatar que a administração das pequenas empresas é via de regra “espelho” do próprio empresário. Sendo assim, é imprescindível, ao sucesso destas, que o mesmo esteja devidamente qualificado e em formação contínua.

2.3.2 Classificação da micro e pequena empresa

A classificação das empresas é uma questão problemática para os pesquisadores, dada a diversidade de critérios.

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações (SEBRAE, 2008).

Segundo Terence e Escrivão Filho (2004) geralmente, os critérios utilizados para definir o tamanho de uma empresa são de ordem qualitativa ou quantitativa. Os qualitativos, embora sejam mais subjetivos e difíceis de definir, exprime com maior veracidade a natureza da empresa levando em conta, na sua definição, aspectos administrativos como, por exemplo, tecnologia empregada, estrutura da organização, nível de especialização da mão-de-obra, relacionamento entre administrador e empregados, tipos de máquinas e ferramentas, utilização de técnicas de administração, entre outros. Já os quantitativos são, geralmente, de ordem econômica e/ou contábil, definidos com base em aspectos como faturamento bruto anual, número de funcionários, volume de salários, capital social, lucro, patrimônio líquido, produtividade, participação no mercado e outros.

No Brasil, o conceito de micro-empresa e empresa de pequeno porte é diversificado e varia de acordo com a região, o porte econômico-financeiro, o ramo de negócio e a forma jurídica. Micro e pequenas empresas podem ser classificados de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual.

Dentre os critérios de natureza quantitativa utilizados por diferentes instituições públicas e privados, o SEBRAE tem sido referência. O mesmo adota o critério estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa (Tabela 01).

Outro critério também a despeito de polêmicas quanto às diversas formas de classificação é a explicitada pela Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2006), a qual define como micro-empresa aquela que possui faturamento bruto de até R\$ 240.000,00 ao ano. A empresa de pequeno porte é aquela que possui o faturamento bruto entre o limite anterior e o valor de R\$ 2.400.000,00 ao ano (Tabela 02).

Tabela 01. Classificação das empresas segundo o número de funcionários

PORTE	SETORES	
	Comércio, Serviços e Agropecuária	Indústria
Microempresa	Até 09	até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande porte	mais de 99	mais de 499

Fonte: SEBRAE (2008)

Tabela 02. Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até R\$ 433.755,14
Empresa de Pequeno Porte	R\$ 433.755,14 a R\$ 2.133.222,00

Fonte: adaptado do Simples Nacional (SEBRAE, 2008)

2.4 Micro e Pequena Empresa e a Competitividade

A competitividade pode ser definida como a capacidade das empresas em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

De acordo com Fleury e Fleury (2006:54),

Os debates sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas vêm se enriquecendo nos últimos anos com novas abordagens. [...] Da abordagem clássica, ‘análise da indústria’ ou do ‘posicionamento estratégico’, que tem Michael Porter (1980; 1985) seu maior protagonista, a ‘visão da empresa baseada em recursos’ (Prahalad, Hamel, 1990), considera que toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (competências).

O ganho de competitividade é fundamental para a maior inserção das empresas brasileiras em mercados cada vez mais globalizados. Estas, expostas a uma acirrada concorrência, resultado da abertura comercial e da maior integração à economia internacional, têm buscado respostas para aumentar a sua competitividade.

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

da desigualdade regional, na geração de emprego e renda, na geração de inovações tecnológicas, com visíveis impactos no desenvolvimento econômico e social do Brasil.

A competitividade da indústria brasileira se ampliou no início desta década e micro e pequenas empresas (MPEs) não ficaram à margem desse processo:

Vários indicadores, apurados nesta pesquisa, apontam nessa direção. As MPEs aumentaram o lançamento de novos produtos e estão investindo mais na aquisição de máquinas e equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento e na capacitação de seus empregados. Ademais, elas já perceberam a importância do design e estão procurando investir mais nessa área. As MPEs mostram-se mais ágeis e eficientes nos entregas de seus produtos. De 1999 a 2003, os principais pontos positivos a destacar são o aumento no investimento em design e em P&D. Os investimentos em capacitação dos empregados, no entanto, ainda são baixos, na comparação com as médias e grandes empresas. Outro ponto negativo é o fato de que o número de acidentes de trabalho com afastamento cresceu na comparação dos dois períodos. Com relação aos fatores de competitividade externos às empresas, preocupa a baixa eficiência da estrutura de transportes do País. Desse modo, embora a competitividade das empresas, sobretudo das MPEs, seja bastante afetada pela infraestrutura, elas têm pouca influência sobre suas condições, dependendo da ação do governo (CNI, 2006:17).

2.4.1 Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas

Para o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, a competitividade:

É a capacidade da empresa de gerenciar, sistematicamente, processos, pessoas e funções levando em conta as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) do empreendedor. Ao exercitar essa capacidade – chamada **competitividade empresarial** – o negócio trabalha pontos fortes e oportunidades de melhoria, potencializando sua inserção na cadeia produtiva (**competitividade estrutural**). [...] A ação do empreendedor não se limita a seu próprio negócio, mas abrange o conjunto, ou toda a cadeia produtiva (SEBRAE, 2007:6).

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

O Prêmio tem reconhecimento a nível nacional, incentivando a criação de premiações regionais nas 27 unidades da Federação, tendo hoje, no Estado do Rio de Janeiro, Prêmio TOP Empresarial.

2.4.1.1 Prêmio TOP Empresarial

Segundo o SEBRAE (2006:2),

O Governo do Estado do Rio de Janeiro, através do Programa Qualidade Rio (PQR), e em parceria com o Grupo Gerdau, o SEBRAE/RJ e a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), o Prêmio Top Empresarial busca promover o reconhecimento às iniciativas, ações e atividades das micro e pequenas empresas, sediadas no Estado do Rio de Janeiro, quanto à aplicação de tecnologias e métodos de gestão que tenham resultados em ganhos de produtividade e rentabilidade, com conseqüente geração de efeitos positivos junto a comunidade. A avaliação engloba aspectos da gestão e dos resultados das empresas, sob a forma de um instrumento adequado às características das micro e pequenas empresas e alinhado com os seguintes critérios utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e pelo PQR: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

O Prêmio é destinado às empresas que se enquadrem em determinadas características. Algumas destas características são padronizadas nacionalmente, mas podem ser acrescidas de outras características definidas pela coordenação estadual dos prêmios (Quadro 03).

De forma idêntica, algumas categorias de reconhecimento (categorias setoriais), Agronegócio, Comércio, Educação, Indústria, Saúde, Serviços e Turismo, são padronizados nacionalmente e outras, opcionais, podendo também se candidatar aos prêmios especiais, Empresa Cidadã e/ou Conservação e Uso de Energia e/ou Uso Racional da Água (SEBRAE, 2007).

Quadro 03. Características das empresas e Categorias de Reconhecimento (Prêmio TOP Empresarial)

Padronização Nacional	
Características das Empresas	Categorias de Reconhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Receita bruta anual de até R\$2.4000.000,00 • Ter completado pelo menos 1 (um) ano fiscal • Ter domicílio fiscal no Estado da respectiva inscrição • Comprovar regularidade fiscal e tributária 	<p>Indústria</p> <p>Comércio</p> <p>Serviço</p> <p>Agronegócio</p>
Padronização Estadual (RJ): Prêmio TOP Empresarial	
Categorias de Reconhecimento (ampliação)	
Educação/ Saúde/Turismo	
Prêmios Especiais	
Empresa Cidadã - melhor atuação junto a comunidade em programas internos e externos que contribuam para o desenvolvimento social e comunitário, consolidando o espírito da cidadania e responsabilidade social.	
Conservação e Uso de Energia - as melhores ações ou medidas implantadas e os benefícios decorrentes de economia de energia, bem como potencial de difusão e aplicabilidade em outras atividades, áreas ou empresas.	
Uso racional da água – melhores ações ou medidas implantadas para economia e qualidade da água bem como, potencial de difusão e aplicabilidade em outras atividades, áreas ou empresas.	

Fonte: adaptado da Cartilha (SEBRAE, 2007) e do Regulamento do Prêmio TOP Empresarial (SEBRAE, 2006)

O processo de avaliação do prêmio está dividido em seis fases distintas: inscrição, auto-avaliação, classificação, visitas, avaliação pela banca de juízes e premiação (SEBRAE, 2007).

Nas etapas do processo de avaliação são analisadas as dimensões do empreendedorismo e da gestão. “A primeira dimensão avalia a atitude empreendedora do empresário a partir de atributos e características pessoais validadas internacionalmente [...]” (SEBRAE, 2007:12) e, na segunda dimensão, pela “avaliação da gestão pela qualidade, praticada pela empresa candidata e de seus resultados, a partir de requisitos que representam o comportamento organizações consideradas como referência” (SEBRAE, 2007:12).

Os critérios utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e pelo Prêmio Qualidade Rio (PQR) estão assim definidos (SEBRAE, 2006):

- Liderança - este critério trata da forma como o dirigente conduz seu Negócio, define os rumos, analisa o desempenho dos indicadores e desenvolve o exercício da liderança;

- Estratégia e Planos - trata da definição das estratégias da empresa, bem como do seu desdobramento em planos de ação, definição de indicadores e metas;
- Clientes - conhecimento dos clientes e dos mercados, da identificação de suas necessidades e do grau de satisfação e de como são tratadas as suas reclamações;
- Sociedade - identificação dos impactos ambientais decorrentes dos produtos, processos, instalações da empresa e, ainda, da prática da responsabilidade social em suas ações empresariais;
- Informações e Conhecimento – trata da identificação e do uso das informações competitivas, em especial informações da concorrência para a utilização da tecnologia da informação e para a inovação tecnológica, incorporada a seus produtos e/ou serviços e processos;
- Pessoas – trata da organização das funções e cargos, do sistema de reconhecimento e desenvolvimento das pessoas, de modo a intensificar o desempenho da empresa;
- Processos – trata da definição e do gerenciamento dos principais processos, do gerenciamento dos principais fornecedores e da gestão do uso dos recursos financeiros da empresa.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

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

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva.

Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória é útil quando se tem uma noção muito vaga do problema e visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema de pesquisa. Apesar de existir farto material sobre empreendedores, o mesmo não se verifica quando da relação entre competências empreendedoras e o foco comportamental dos empreendedores.

Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis, envolvendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. Este trabalho descreveu percepções, expectativas e depoimentos dos empreendedores das empresas que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2006 e dos que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2007.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de estudo de casos.

Segundo Vergara (2006:48) “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” Utilizou-se a fundamentação teórico-metodológica, realizada através de capítulos de livros de autores consagrados da literatura, abordando os seguintes assuntos: empreendedorismo, competências empreendedoras, perfil do empreendedor, competitividade da micro e pequena empresa. Esta pesquisa foi complementada por uma investigação de documentos internos, informações sobre os resultados da premiação das empresas que ganharam o Prêmio TOP Empresarial, cedidas pelo SEBRAE/RJ.

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

Neste estudo são articulados os métodos: dedutivo e qualitativo.

A pesquisa qualitativa é a mais adequada para este tipo de pesquisa, pois enfatiza a exploração do assunto a ser estudado num universo de verificação e análise do fenômeno possibilitando maior conhecimento sobre o tema, empreendedorismo, envolvendo a obtenção de dados descritivos, no intuito de analisar quais competências empreendedoras são mais relevantes, segundo a perspectiva dos empreendedores do estudo.

Segundo Richardson (1999:79),

A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. [...] Uma modalidade de transformar dados qualitativos em elementos quantificáveis, bastante empregada por pesquisadores, consiste em utilizar como parâmetros o emprego de critérios, categorias, escalas de atitude ou, ainda, identificar com que intensidade, ou grau, um conceito, uma atitude, uma opinião se manifesta.

3.2 Universo e Amostra

A pesquisa foi desenvolvida a partir de dados primários, respostas dadas pelos empreendedores, as questões da pesquisa.

3.2.1 População

O universo desta pesquisa constituiu-se de 14 empreendedores das Empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial patrocinado pelo SEBRAE/RJ:

- Seis empreendedores no ano de 2006, cujas empresas se enquadraram nas categorias de Comércio, Educação, Indústria, Saúde, Serviços e Turismo, sendo que destas, duas, também foram premiadas nas categorias: Empresa Cidadã e Conservação e Uso de Energia (prêmio especial). Neste ano não houve premiação nas categorias: Agronegócio e Uso racional da água (prêmio especial).
- Oito empreendedores no ano de 2007, nas categorias de Agronegócio, Comércio, Educação, Indústria, Saúde, Serviços, Turismo, destes, uma, também ganhou Empresa Cidadã (prêmio especial) e outra empresa com duas premiações especiais: Conservação e Uso de Energia e Uso racional da água.

3.2.2 Amostra

O interesse do presente trabalho está em identificar comportamentos específicos que formam áreas de competências empreendedoras de empreendedores de micro e pequenas empresas, ganhadores de prêmio de competitividade dentro de um contexto social, político e econômico, desta forma, a decisão de comprometimento com estudos de casos múltiplos levou-nos a considerar a lógica da replicação e não a da amostragem.

Para YIN (2005:71),

Qualquer aplicação dessa lógica de amostragem aos estudos de caso estaria mal direcionada. Primeiro, os estudos de caso, em geral, não devem ser utilizados para avaliar a incidência do fenômeno. Segundo, um estudo de caso teria que tratar tanto do fenômeno de interesse quanto de seu contexto, produzindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes. [...] grande demais para permitir qualquer avaliação estatística das variáveis relevantes. Em terceiro lugar, se uma lógica de amostragem tivesse de ser aplicada a todos os tipos de pesquisa, muitos tópicos não poderiam ser empiricamente investigados.

Para o autor, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou b) produzir resultados contrastantes.

Portanto, a amostra pode ser definida pelo critério de acessibilidade, usando a abordagem da replicação. Selecionou-se o segundo estudo de caso, ganhadores do Prêmio Top Empresarial 2007, com a intenção de corroborar os resultados obtidos no primeiro estudo de caso, ganhadores do Prêmio Top Empresarial 2006.

A amostra do primeiro estudo compreendeu cinco empreendedores representando as ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006: Hidropartes Comercial, Curso Trilha do Sucesso, Laboratório Pedra Verde, JJS Serviços Gerais, Glória Garden Suites (Quadro 04). Destes empreendedores, todos possuem curso de graduação e três destes, pós-graduação. A idade variou de 47 a 55 anos.

Quadro 04. Empresas do Prêmio TOP Empresarial 2006 (Universo e Amostra)

PRÊMIO TOP EMPRESARIAL 2006	
EMPRESAS	ÁREAS DE PREMIAÇÃO
HIDROPARTES COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Comércio e• Empresa Cidadã
CURSO TRILHA DO SUCESSO	<ul style="list-style-type: none">• Educação
LABORATÓRIO PEDRA VERDE	<ul style="list-style-type: none">• Saúde
JJS SERVIÇOS GERAIS	<ul style="list-style-type: none">• Serviços
GLORIA GARDEN SUITES	<ul style="list-style-type: none">• Turismo e• Conservação e Uso de Energia
FARMÁCIA ÁGUA VIVA	<ul style="list-style-type: none">• Indústria (não participou da pesquisa)

Fonte: Dados fornecidos pelo SEBRAE/RJ

A amostra do segundo estudo compreendeu seis empreendedores representando as ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007: Sítio Cachoeirinha, ABC da Criança, Maemfe, Frilab, CR Turismo e Pousada do Telhado Verde de Búzios (Quadro 05). Destes empreendedores, cinco deles possuem curso superior completo e, um, superior incompleto. Destes, quatro possuem pós-graduação. A idade variou entre 41 e 62 anos.

Quadro 05. Empresas do Prêmio TOP Empresarial 2007 (Universo e Amostra)

PRÊMIO TOP EMPRESARIAL 2007	
EMPRESAS	ÁREAS DE PREMIAÇÃO
SÍTIO CACHOEIRINHA	<ul style="list-style-type: none">• Agronegócio
ABC DA CRIANÇA	<ul style="list-style-type: none">• Educação
MAEMFE	<ul style="list-style-type: none">• Indústria
FRILAB	<ul style="list-style-type: none">• Saúde e• Empresa Cidadã
CR TURISMO	<ul style="list-style-type: none">• Turismo
POUSADA DO TELHADO VERDE DE BÚZIOS	<ul style="list-style-type: none">• Conservação e Uso de Energia• Uso Racional da Água
DOSE ÚNICA	<ul style="list-style-type: none">• Comércio (não participou da pesquisa)
SIDETECH	<ul style="list-style-type: none">• Serviços (não participou da pesquisa)

Fonte: Dados fornecidos pelo SEBRAE/RJ

3.3 Variáveis do Estudo e Suposição

3.3.1 Variáveis

Nesse estudo as variáveis principais estão relacionadas às competências empreendedoras que foram definidas pelos autores Man e Lau (2000).

Para eles existem seis competências empreendedoras que formam as áreas de competências dentro das diferentes dimensões de competitividade das pequenas e médias empresas: competências de oportunidades, competências de relacionamento, competências conceituais, competências administrativas, competências estratégicas, competências de comprometimento. Em seus estudos os autores ainda relacionaram uma sétima área de competência, Competência de suporte, sendo a mesma incorporada nessa pesquisa.

Competência - um conjunto de características compreendendo diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, que são influenciados pela experiência, capacitação, educação, valores familiares e outras variáveis demográficas do empreendedor.

Competências de oportunidade - Competências relacionadas a reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.

Competências de relacionamento - Competências relacionadas as interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.

Competências conceituais - Competências inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor.

Competências administrativas - Competências relacionadas a organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.

Competências estratégicas - Competências relacionadas a escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas.

Competências de comprometimento - Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

Competências de suporte - outras competências que apóiam e dependem da personalidade do empreendedor.

3.3.2 Suposição

Esta pesquisa partiu da seguinte suposição: Que os empreendedores das empresas, ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006, e, do Prêmio TOP Empresarial 2007, possuem competências empreendedoras relevantes e comuns, o que os levaria a se tornarem bem sucedidos.

3.4 Instrumento e Coleta de Dados

Nesta pesquisa, de cada uma das empresas que fizeram parte da amostra, foram coletadas informações através das respostas fornecidas pelos empreendedores, assim como, dados sobre a premiação dos anos de 2006 e 2007 fornecidos pelo SEBRAE/RJ.

Para o primeiro Estudo de Caso, empreendedores das empresas ganhadoras do TOP Empresarial 2006, os dados foram coletados no período de junho a julho de 2007.

Para o segundo Estudo de Caso, empreendedores das empresas ganhadoras do TOP Empresarial 2007, os dados foram coletados no período de abril a maio de 2008.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário semi-estruturado (anexo I). Este foi elaborado tendo como base algumas questões desenvolvidas por Man e Lau (2000) em sua pesquisa sobre competências empreendedoras. Estas questões foram traduzidas e validadas semanticamente, quando da sua aplicação a cinco empreendedores previamente acordados. Ao se enviar a carta de apresentação sugeriu-se que os mesmos pudessem observar ao responderem se as perguntas estavam adequadas ao seu entendimento. Dois dos empreendedores sugeriram que junto a questão 6 fosse respondida a questão 7, pois esta seria a continuidade da anterior. Em não havendo discordância as demais questões e, aceitas a observação, a pesquisadora entendeu que o mesmo estaria validado.

Este questionário compõe-se de duas partes: a) a primeira, composta por dados relativos à Caracterização do Empreendedor: idade, formação/escolaridade e ocupação anterior; e b) dados da Caracterização da Empresa: ano de fundação, estrutura do empreendimento e número de empregados. Na segunda parte, questões abertas envolvendo assuntos sobre o negócio do empreendedor; questões sobre o desenvolvimento da empresa; momentos críticos passados nos últimos três anos; características, conhecimento, habilidades ou capacidades que os levam ao sucesso e a relação de importância destas, para o desempenho da empresa. Houve, ainda, uma questão sobre o que é ser empreendedor.

Cada empreendedor foi contatado por telefone, e ao acordarem em responder a pesquisa, a mesma foi enviada por e-mail, tendo como complemento uma carta de apresentação do mestrado.

3.5 Análise de Dados

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

Esta análise foi escolhida, porque permite estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc. e no caso desta pesquisa, o estudo voltou-se para a percepção do empreendedor quanto ao seu perfil e competências, enfatizando as características, conhecimento, habilidade, ou capacidades necessárias para que ele obtenha sucesso.

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

3.5.1 Considerações metodológicas: análise de conteúdo

A Análise de Conteúdo têm como base de trabalho a análise das comunicações, e seus primórdios remontam à antiguidade, quando os textos sagrados ou misteriosos eram interpretados. Desde então, esta técnica vem sendo estruturada.

Nas primeiras quatro décadas do século passado, a análise de conteúdo desenvolveu-se nos EUA. No início, os estudos quantitativos eram apenas em jornais, a ênfase na medida (superfície dos artigos, tamanhos dos títulos, localização na página), passando, posteriormente, ao estudo da propaganda durante a primeira guerra mundial e a sistematização das regras e o interesse pela simbólica política, já na segunda guerra mundial.

Entre a década de 50/60, desenvolveram-se novos estudos expandindo para várias outras disciplinas (etnologia, história, psiquiatria, psicanálise e a lingüística), juntando-se as que já praticavam esta técnica, como a sociologia, à ciência política e jornalística, o que gerou abordagens quantitativas e qualitativas.

Dos anos 60 até os dias de hoje, a informática e a estatística se juntaram contribuindo para uma maior velocidade nos processos de análise dos dados, com testes estatísticos (análise fatorial), o que facilitou a aplicação a um quadro de disciplinas cada vez mais variadas.

A análise de conteúdo é definida por Bardin (1977:42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo compreende três etapas básicas: a) a pré-análise, escolha dos documentos a serem submetidos a análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final; b) exploração do material, operações de codificação, enumeração em função de regras previamente formuladas; c) tratamento dos dados e interpretação, inferências e a interpretação, quadro de resultados, figuras, modelos que põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

As técnicas de análise de conteúdo podem ser classificadas como: Análise Categorical, Análise de Avaliação, Análise da Enunciação, Análise da Expressão, Análise das Relações e Análise do Discurso. (BARDIN, 1977). Nesta pesquisa utilizou-se como técnica de análise de conteúdo, a Análise Categorical, tendo como unidade de registro o Tema.

Segundo Bardin (1977:153), dentre as técnicas de análise de conteúdo, a Análise Categorical, “cronologicamente é a mais antiga; na prática é a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógico”.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. A investigação do Tema ou “[...] consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõe a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 1977:105). “Apoiados nos resultados brutos, o pesquisador procurará torná-los significativos e válidos. Utilizando técnicas qualitativas e/ou quantitativas, condensará tais resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas” (GODOY, 1995:24).

3.5.2 Considerações metodológicas: análise descritiva

A análise foi amparada por procedimentos de cunho quantitativo, através de análise descritiva, distribuição de frequências.

Usando a parte da Estatística chamada descritiva ou dedutiva, esta procura somente descrever e analisar certo grupo, sem tirar quaisquer conclusões ou inferências sobre um grupo maior.

Azevedo e Campos (1985:30) explicam que:

Entre as séries estatísticas, merece referência especial a distribuição de frequência, pois esta [...] requer uma característica específica de apuração, pois ela resulta de informações numéricas, bem mais diversificadas do que as informações literais. [...] A distribuição de frequência ou tabela de frequência é um arranjo tabular dos dados por classes, juntamente com as frequências correspondentes. Estas frequências foram obtidas através de grandes resumos de massa de dados brutos que foram agrupados em classes ou categorias, ou seja, dentro de um intervalo de ocorrência, determinados pelo número de indivíduos pertencente a cada uma das classes, denominado frequência de classe.

“A maior vantagem da apuração resumida, englobada, em classes, ou que nomes queiram dar, é o posterior trabalho com as operações matemáticas para tirar os variados parâmetros e com as construções gráficas” (AZEVEDO e CAMPOS, 1985:41).

3.6 Modelo da Pesquisa: Estudo de Casos

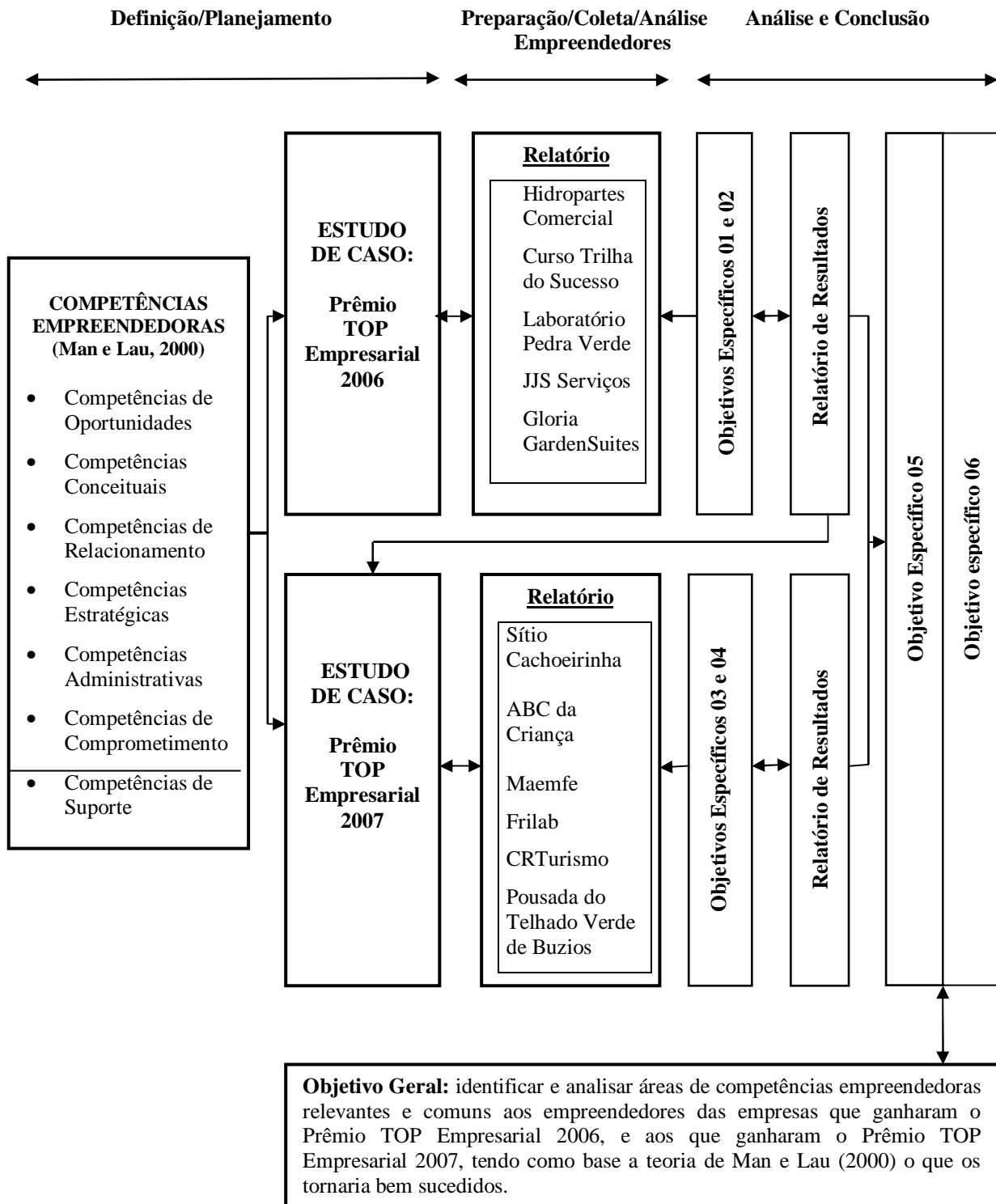


Figura 01: Modelo do Estudo de Casos
Fonte: Adaptado do Yin (2005)

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

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

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

4 ESTUDO DE CASOS

Este capítulo esboça uma breve descrição das empresas que participaram dessa pesquisa e, que foram as ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006 e do Prêmio TOP Empresarial 2007.

A descrição foi elaborada a partir dos dados referentes à **Caracterização do Empreendedor: idade, formação/escolaridade e ocupação anterior**, primeira parte do questionário e das respostas de cada um dos empreendedores a primeira pergunta da segunda parte do questionário: **O senhor poderia descrever o negócio em geral e a razão que o levou a estabelecer esse negócio?** (Anexo A); e, dados sobre fontes de oportunidades de negócios e fatores-chave que fazem de um produto ou serviço um sucesso, resultado de uma análise, tendo como base o autor Maximiano (2006) citado no referencial teórico.

4.1 Prêmio TOP Empresarial 2006: a Caracterização da Empresa e dos Empreendedores

Fazem parte deste primeiro estudo de caso cinco empresas, ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial: Hidropartes Comercial, Curso Trilha do Sucesso, Laboratório Pedra Verde, JJS Serviços, Gloria Garden Suites.

4.1.1 Empresa: Hidropartes Comercial

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 1981 (comprada pelos empreendedores em 1998)
- Número de empregados: 17

Descrição:

“A Hidropartes é uma empresa familiar, quando se aposentou o Sr. Edson Macedo decidiu montar um negócio próprio adquirindo sociedade numa empresa já existente.

O Sr. Edson Macedo assumiu a direção da empresa em 1998, com quatro funcionários. No ano seguinte a empresa mudou de sede e expandiu sua área de atuação. No ano 2000, a Hidropartes comprou a sede e aumentou seu estoque de materiais. Em 2005 a empresa desenvolveu uma máquina de prensagem de mangueiras com até 8”. Foram desenvolvidos novos serviços e tecnologias. Em 2007 a empresa tem 17 funcionários.”

Fonte de oportunidades de negócio:

- **Derivação de ocupação - Formação:** Ensino Médio Completo. **Experiência profissional anterior:** Comprador.
- **Novo negócio com base em novo conceito e aperfeiçoamento do negócio.**

A Hidropartes é uma empresa comercial voltada para o desenvolvimento de serviços e tecnologia com inovação:

“Sr. Edson Macedo decidiu montar um negócio próprio adquirindo sociedade numa empresa já existente. Assumiu a Direção da Empresa. [...] Em 1999, a empresa mudou de sede e expandiu sua área de atuação.”

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado: foco no mercado e inovação tecnológica**

“Desenvolvimento de novas tecnologias como a máquina de prensar mangueiras com 8” e a Prensa Hidráulica para construção de pinos e capas.”

- **Grande vantagem do produto: qualidade e tecnologia**
“A obtenção do certificado ISO 9001”

4.1.2 Empresa: Curso Trilha do Sucesso

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 2003
- Número de empregados: 2

Descrição:

“A razão foi fazer o que gosto. Estava sem motivação no emprego, apesar de ser uma grande empresa não queria terminar minha carreira desta forma.”

“O negócio começou de uma oportunidade que avaliei ao dar aconselhamento aos estagiários da empresa. Percebi que apesar deles passarem no processo seletivo era jovens despreparados de vida. Com isto criamos um treinamento para auxiliá-lo a se conhecer melhor e terem confiança em suas decisões. Na empresa os estagiários adoravam o que estavam fazendo e o curso teve logo o apoio das Universidades e das Empresas Juniores. Depois partimos para assessorar as empresas também.”

Fonte de oportunidades de negócio:

- **Derivação de ocupação – Formação:** Pós Graduação e MBA em Gestão de Pessoas. **Experiência profissional anterior:** Executivo (multinacional).
- **Novo negócio com base em conceito existente e necessidade dos consumidores**
Curso de autoconhecimento e consultoria em Recursos Humanos com uma Estratégia inovadora: *“O negócio começou de uma oportunidade que avaliei ao dar aconselhamento aos estagiários da empresa. Percebi que apesar deles passarem no processo seletivo, era jovens despreparados de vida.”*

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado: Foco no mercado e no futuro.**
“Criamos um treinamento para auxiliá-lo a se conhecer melhor e terem confiança em suas decisões.”
- **Grande vantagem do produto: Qualidade do serviço**
“Começamos apenas com o curso comportamental, depois desenvolvemos palestras vivenciais e pela internet e, agora estamos fazendo processos seletivos para empresas, avaliação de desempenho, coaching e clima organizacional”.
- **Escolha de canais corretos de distribuição: o curso**
“Na empresa os estagiários adoravam o que estavam fazendo e o curso teve logo o apoio das Universidades e das Empresas Juniores. Depois partimos para assessorar as empresas também”.
- **Disciplina**
“Uma empresa tem que saber aonde quer chegar comunicar as partes interessadas este horizonte e fazer acontecer (disciplina). [...] Estamos editando um tema sobre este assunto, pois o ser humano é fraco de vontade, todos citam a disciplina como importante neste tipo de pergunta e não responde como. O livro possibilita algumas respostas”.

4.1.3 Empresa: Laboratório Pedra Verde

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 1999
- Número de empregados: 18

Descrição:

“O Laboratório iniciou suas atividades sob a razão social Laboratório de Patologia Clínica Ltda. em 1971, tendo na época 4 sócios, motivados a abrirem um laboratório de análises clínicas, que viesse a colaborar no atendimento à demanda instalada no município, que naquele período só contava com 2 outros laboratórios em atividade e uma enorme demanda reprimida, principalmente à população mais carente, dependente de atendimento do SUS, na época INAMPS.”

“A trajetória da empresa ao longo destes 36 anos, pode ser facilmente dividida em 3 fases distintas, [...] Experiência adquirida na 1ª fase (1971-1986), Criatividade que serviu de modelo na 2ª fase (1986-1999), juntou a Qualidade iniciando a 3ª fase (1999) [...].

“Em 1998 após o administrador participar do EMPRETEC, treinamento realizado pelo SEBRAE, [...] resolveu-se por uma espécie de ‘REENGENHARIA’ com a nova razão social, Laboratório de Análises Clínicas 3º Milênio Ltda.

Fonte de oportunidades de negócio:

- **Derivação de ocupação – Formação:** Economista. **Experiência profissional anterior:** Funcionário Público Estadual (Pesagro).
- **Novo negócio com base em conceito existente e necessidade dos consumidores.**

Laboratório de Análises Clínicas com uma Estratégia inovadora: *“Criatividade foi a palavra chave, assim, nesta fase o laboratório: 1) Criou um serviço de Plantão 24 h, que funcionava inclusive aos sábados, domingos e feriados. 2) Ampliou se horário de atendimento ao público, abrindo às 6:00 h onde abria às 7:00 h e fechando às 18:00 h onde fechava às 17:00 h, 3) Passou a abrir aos sábados das 6:00 às 12:00 h, 4) Criou um sistema de “Papa Fila” que reduziu seu tempo de atendimento de 18 para 8 min./paciente, 5) Criou um jornal mensal com tiragem de 2000 exemplares com informações do laboratório e outras falando de prevenção de doenças [...]. Estas iniciativas, abriram as portas para o crescimento do número de convênios, que em 1987 já somava 32 convênios (hoje temos 45)”*.

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado: foco no cliente**

“Abrindo postos de coleta fora deste ‘muro’, para ir buscar o cliente mais perto de sua casa ou trabalho e criando um projeto que chamamos: Projeto PCMSO, voltado para exames ocupacionais em empresas. Este projeto foi o que mais cresceu nestes 3 últimos anos; Projetos Bons Parceiros, voltado para nossos parceiros comerciais – Convênios; Moeda Pedra Verde, voltado para o meio-ambiente; Banco Pedra Verde, voltado para o colaborador do Laboratório Pedra Verde.

- **Grande vantagem do produto: novos serviços e qualidade**

“Em 1998, após o administrador participar do “EMPRETEC” resolveu-se por uma espécie de “REENGENHARIA” com uma nova razão social e a Qualidade iniciando a 3ª fase, (1999 à)”

- **Escolha dos canais corretos de distribuição e responsabilidade social:**

“Criou um jornal mensal com tiragem de 2000 exemplares com informações do laboratório e outras falando de prevenção de doenças, lembrando que na ocasião nenhum outro laboratório da cidade fazia isso e esta situação perdurou por pelo menos uns 12 anos, antes que outros laboratórios passassem a adotar medidas semelhantes.”

4.1.4 Empresa: JJS. Serviços Sul Fluminense

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 2000
- Número de empregados: 60

Descrição:

“O nosso negócio é limpeza Técnica Industrial e Saneamento Ambiental. A prática nesta área é de cerca de 30 anos. Já conhecendo todos os “caminhos” deste segmento foi mais fácil nos direcionar quando houve a oportunidade da aquisição do primeiro caminhão”.

“Os três primeiros anos foram marcados pela busca de serviços, mas já conseguimos avançar para a aquisição de um segundo equipamento. Foi necessária a retirada da licença de operação junto a FEEMA, que demorou, e deixamos de fazer alguns negócios. Porém, com a L.O. na mão, os negócios aumentaram.”

Fonte de oportunidades de negócio:

- **Derivação de ocupação - Formação:** Pós-graduado em Administração.
Experiência profissional anterior: Supervisor operacional em serviços industriais.
- **Novo negócio com base em conceito existente e aperfeiçoamento do negócio.**

Empresa Técnica Industrial e Saneamento Ambiental com uma estratégia de responsabilidade ambiental.

Fatores críticos para o sucesso:

Atendimento de uma necessidade de mercado: economia verde (responsabilidade sócio-ambiental)

“Hoje o cliente industrial não quer contratar quem vai dar problema. Ele quer solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento às leis, com responsabilidade”.

- **Grande vantagem do produto: qualidade e tecnologia**

“O conhecimento técnico do serviço que é especializado. [...] Seguir a legislação pertinente, principalmente a ambiental em razão da nossa natureza de serviço.”

4.1.5 Empresa: Gloria Garden Suites

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 2005
- Número de empregados: 25

Descrição:

“Com formação educacional mista, experiência global (23 países), ‘feeling’ comercial, espírito empreendedor e perseverante em tudo que faço reconheço que das adversidades obtenho força para transformá-las em bons negócios.”

“Assim, ocorreu quando do término global de implantações de sistemas ópticos submarinos. O que fazer? Onde investir? Optei por Macaé/RJ, de onde sou natural e, por perceber e acreditar no crescimento desta região na busca de auto-suficiência nacional, bem como, a ineficiente e quase inexistente parque hoteleiro. “Surge então, Graças a Deus o hotel Gloria Garden Suites”.

Fonte de oportunidades de negócio:

- **Derivação de ocupação - Formação educacional mista:** Superior Completa em Ciências Náuticas (CIAGA-1977); Pós-graduação em Ciências Náuticas (CIAGA-1983); Extensão em Economia (UCAM-1990); Extensão em Direito (FDC-1991); Pós em Eng. Telecomunicações (FAAP-2005). **Experiência profissional anterior:** Gerente de Divisão em Empresa de Grande Porte, segmento: Telecom.
- **Novo negócio com base em conceito existente e observação de tendências.** Empresa Hoteleira com uma estratégia inovadora:

“Optei por Macaé/RJ, de onde sou natural e por perceber e acreditar no crescimento desta região na busca de auto-suficiência nacional, bem como, a ineficiente e quase inexistente parque hoteleiro”.

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado: foco no mercado e no futuro**
“Acreditar no crescimento desta região na busca de auto-suficiência nacional, bem como, a ineficiente e quase inexistente parque hoteleiro”.

- **Grande vantagem do produto:** Qualidade do serviço
- **Pesquisa adequada de marketing**

“Ouvir e ou acolher declarações espontâneas manifestando a satisfação proveniente de nossos clientes, parceiros e afins, dando-nos indicativos de probidade e correto direcionamento do negócio”.

4.2 Prêmio TOP Empresarial 2007: a Caracterização da Empresa e dos Empreendedores

Fazem parte deste segundo estudo de caso, seis empresas, ganhadoras do Prêmio Top Empresarial: Sítio Cachoeirinha, ABC da Criança, Maemfe, Frilab, CR Turismo, Pousada do Telhado Verde de Búzios.

4.2.1 Empresa: Sítio Cachoeirinha

Dados da empresa

- Ano da fundação: 1997
- Número de empregados: 4

Descrição:

“Sou produtor de flores de corte (Gérbera, Limonium, Copo de leite colorido e outras com menor quantidade) e alguma coisa também de folhagem. Aqui é um local forte em floricultura, a região é conhecida como Vargem Alta, Nova FriburgoRJ. Meu pai comprou esta propriedade de 180.000 m2 em 1994, pensamos em montar alguma coisa na área de criação animal, mas não deu retorno financeiro. Partimos para horticultura, mas era uma

época que existiam muitos produtores aqui na região e o preço das mercadorias não estavam compensando. Na região já existia produtores de flores e pouca variedade (copo de leite branco, palma e rosa). Pensei em cultivar novas variedades de flores na região, e fui buscar na Holambra-SP e comecei com Crisântemo. Depois vieram cravina, chuva de prata, gérbera, limonium, tango, áster e outras. Hoje Vargem Alta é a região que mais produz flor de corte do estado do RJ”.

Fonte de oportunidades de negócio:

- **Derivação de ocupação - Formação:** Zootecnia e pós-graduação em Nutrição e Fertilidade do Solo. **Experiência profissional anterior:** não teve.
- **Novo negócio com base em conceito existente, aperfeiçoamento do negócio e observação de tendências.**

Empresa voltada para o Cultivo de flores de corte com uma estratégia inovadora:

“Tive muita dificuldade no início, pois acabei sendo um pioneiro na flor de corte, pois introduzir várias espécies de flores que não existiam na região.”

“Na região já existia produtores de flores e pouca variedade (copo de leite branco, palma e rosa). Pensei em cultivar novas variedades de flores na região, e fui buscar na Holambra-SP e comecei com Crisântemo. Depois vieram cravina, chuva de prata, gérbera, limonium, tango, áster e outras. Hoje Vargem Alta é a região que mais produz flor de corte do estado do RJ.”

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado: sustentabilidade. Criou um mercado na região. É um empreendedor social.**

“Este ato foi tão importante que várias pessoas que não tinham um rumo na vida se encontraram na floricultura de corte”.

“Muita propaganda, o meu prêmio tem ajudado muito a destacar a região, sempre coloco nas entrevistas o local, os produtores em geral.”

“Hoje em dia tem pessoas que trazem as mudas direto da Holambra e entrega direto em casa, na minha época nem sabia quando ia chegar, não tinha telefonia na região, hoje tenho um celular com antena em casa que quebra um galho e 3 orelhões (estamos lutando para telefonia fixa com internet para a região), a desconfiança dos empregados e da comunidade em relação as flores novas, dificuldade de encontrar insumos na região (ex. plástico para estufa), e até sócio desonesto. Consegui contornar estes problemas e hoje tem um bom nome na região. Tive uma grande ajuda do SEBRAE/Serrano em organizar os negócios.”

- **Grande vantagem do produto: economia verde**

“E continuo inovando com técnicas de ‘fertirrigação’ e controle de pragas e doenças, diminuindo o impacto do agrotóxico ao meio ambiente.”

4.2.2 Empresa: ABC da Criança

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 2002
- Número de empregados: 14 (diretos)

Descrição:

“Tudo começou com um sonho, o sonho de ser educadora, assumindo o papel bipolar de educador – educando. Onde o aprendizado eficaz acontece com prazer, dedicação, com

um compromisso na criação de diferenciais de atendimento a todos os clientes, para valorizar ainda mais a proposta da escola que realiza em seu projeto político-pedagógico a educação ambiental, despertando a consciência ecológica de preservação.”

“Com a carência de um serviço educacional de qualidade no município, aflorou o empreendedorismo com uma educação inovadora que nos levou a executar e realizar o sonho: Efetivar a inclusão social, estimulando a responsabilidade social, fomentando a educação ambiental com a utilização de materiais reciclados como forma de preservar e proteger o meio ambiente, realizando assim a conscientização de preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado. O processo de conscientização começa desde a educação infantil”.

Fonte de oportunidade de negócios:

- **Derivação de ocupação - Formação:** Professora. **Experiência profissional anterior:** Professora.
- **Novo negócio com base em conceito existente e observação de tendências econômico-social.**

A empresa é uma Escola com uma estratégia inovadora:

“Efetivar a inclusão social, estimulando a responsabilidade social, fomentando a educação ambiental com a utilização de materiais reciclados [...] voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.”

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado: foco no Cliente**

“Desde a fundação realiza diferencial de atendimento, como a inclusão social de crianças especiais, responsabilidade social, sustentabilidade, responsabilidade solidária – como doações – os alunos doam brinquedos, roupas, sapatos a instituição carente, como campanha do agasalho, para abrigo, asilo, orfanato; promove eventos culturais – peça teatral beneficente onde o ingresso é 1 (hum) kg de alimento não perecível.”

- **Grande vantagem do produto – economia verde: responsabilidade social e ambiental**

“Construir uma educação inovadora, [...] fomentando a educação ambiental.” “A educação ambiental promovendo a preservação do meio ambiente.”

- **Escolha dos canais corretos de distribuição: a escola**

“Onde o aprendizado eficaz acontece com prazer, dedicação, com um compromisso na criação de diferenciais de atendimento a todos os clientes, para valorizar ainda mais a proposta da escola que realiza em seu projeto político-pedagógico a educação ambiental, despertando a consciência ecológica de preservação.”

4.2.3 Empresa: MAEMFE

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 1985
- Número de empregados: 42

Descrição:

“Dando forma ao sonho, Jorge tomou a decisão, em 1985, de fundar a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda com ajuda de um único funcionário, o ferramenteiro que anos mais tarde se tornaria o encarregado de produção.”

“A Empresa foi criada inicialmente para atender a demanda do mercado ferroviário, daí a sigla MAEMFE – MAteriais Eletro Mecânicos Ferroviários. Com a queda do setor ferroviário, o foco da empresa foi sendo modificado para o setor metal-mecânico. Prezando pela expansão da empresa, os irmãos Dobao sempre investiram capital em maquinário, uma prática utilizada pela empresa ao longo de sua caminhada. Em 2005, investiram em uma máquina de corte mais precisa. A exclusividade no Rio de Janeiro neste processo de corte e a diversidade de materiais a serem trabalhados na nova máquina abriam muitas oportunidades para os empresários (clientes)” (ANO BOM e ABDUCH, 2006).

Fonte de oportunidades de negócio:

- **Derivação de Ocupação – Formação:** Engenharia mecânica. **Experiência profissional anterior:** Engenheiro de uma empresa do setor ferroviário.
- **Novo negócio com base em conceito existente, observando tendências (mudança do foco) e Aperfeiçoamento do negócio.**

Empresa do setor Metal-mecânico com uma estratégia inovadora: *“Durante vinte anos de mercado a empresa sempre investiu no aumento da capacidade de maquinário, o que possibilitou a empresa diversificar sua linha produtiva oferecendo cada vez mais serviços aos seus clientes no padrão de qualidade exigido.” “Os empresários obtiveram um financiamento e adquiriram uma moderna máquina [...] – expertise da empresa, como também atuar no corte de materiais não metálicos.”*

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado:**
- *“A exclusividade no Rio de Janeiro neste processo de corte e a diversidade de materiais a serem trabalhados na nova máquina abria muitas oportunidades para os empresários (clientes).”*
- **Grande vantagem do produto: qualidade e tecnologia**

“Com essa máquina de corte plasma a empresa pode começar a oferecer serviços em um limite de espessura de chapas de até 12 polegadas em aço carbono. Com isso a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda. diferenciou-se no mercado do Rio de Janeiro, aumentando o portfólio de serviços prestados, consolidando assim a sua base de clientes.”

- **Pesquisa adequada de marketing:**

“Em 2004 sua equipe realizou uma pesquisa de concorrência, este estudo apontou a existência de três caldeirarias que competiam diretamente com a MAEMFE em grandes empresas, principalmente no setor de petróleo e gás.” “Em 2005 contratou uma consultoria para realizar uma pesquisa de mercado no intuito de conhecer melhor o campo de atuação dos materiais não metálicos. Nessa pesquisa foram levantadas no Estado do Rio de Janeiro, todas as empresas demandantes de um processo de corte veloz e preciso em seu processo de fabricação ou venda direta.”

4.2.4 Empresa: FRILAB

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 1993
- Número de empregados: 11

Descrição:

“O Laboratório Frilab é uma empresa médica voltada para Medicina Laboratorial que surgiu da iniciativa de seu Diretor Médico inspirado em princípios éticos, que dessem

ênfase ao papel social da medicina laboratorial, garantindo a prática liberal da profissão e a qualidade do atendimento.”

“Fez a sua história a partir da nossa percepção da existência em Nova Friburgo de um espaço mercadológico. Muita dedicação e trabalho dos seus sócios, com a ajuda de uma equipe de 11 colaboradores, iniciaram a empresa.” [...] “Ao longo desses 15 anos de existência, a empresa consagrou valores que hoje norteiam sua filosofia de administração e de operação, como: satisfação dos clientes internos e externos, cooperação, transparência, ética e integridade, valorização dos colaboradores, compromisso com o cliente, responsabilidade social e com o meio ambiente. Na busca de materializar estes valores, estamos desenvolvendo um ‘Código de Conduta Ética’ para a empresa”.

Fonte de oportunidades de negócio:

- **Derivação de ocupação - Formação:** Médico com especialização em Patologia clínica. **Experiência profissional anterior:** Médico e Diretor de um Hospital.
- **Novo negócio com base em conceito existente e observação de tendências.**

Laboratório de Análises com uma estratégia inovadora:

“Ser uma empresa médica voltada para Medicina Laboratorial que surgiu da iniciativa de seu Diretor Médico inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial, [...].

“O Laboratório Frilab fez a sua história a partir da nossa percepção da existência em Nova Friburgo de um espaço mercadológico.”

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado e responsabilidade Social**

“Uma preocupação constante nossa foi garantir aos clientes o melhor em exame laboratoriais. Implantamos desde então, tecnologias modernas que visassem o conforto e a segurança do cliente.” “O Frilab Laboratório realiza exames médicos laboratoriais nas áreas de bioquímica, bacteriologia, citologia, hematologia, urinálise, parasitologia, toxicologia, cromatografia imunológica, hormônios, biologia molecular e citogenética e atividades de apoio como: recepção, coleta, digitação de laudos, higienização, compras, recursos humanos, faturamento e assessoria técnico-científica às atividades laboratoriais.”

- **Grande vantagem do produto: qualidade e tecnologia.**

“Entre seus diferenciais, certificações de qualidade (ISO 9001, Excelência e Proficiência), equipamentos de última geração, automação e direção médica. Em 2007, o laboratório foi auditado e certificado pela DNV (Det Norske Veritas) pela terceira vez consecutiva. Na área de produção, adquiriu dois novos equipamentos de última geração, que agregaram rapidez e acurácia na qualidade, quanto ao atendimento ao cliente.”

4.2.5 Empresa: CR Turismo

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 2000
- Número de empregados: 7 (diretos)

Descrição:

“Criei a CR Turismo em 2000, após vários anos de experiência e formação profissional especializada em turismo. Nosso foco é o cliente e tratamento personalizado.”

“Há anos atrás fez uma viagem para o Caribe no carnaval. Chegando lá tudo deu errado: reservas canceladas, pré-pagamentos não recebidos e por aí vai. Tentei durante uma semana fazer contato com os agentes de viagens e operadores no Brasil e não consegui justamente porque era carnaval. Daí em diante eu resolvi que um dia teria minha própria agência e que jamais um cliente meu ficaria sem resposta por estar fora de horário comercial e então resolvi ter dois celulares ligados 24 horas para qualquer emergência, que estão comigo desde a criação da CR e hoje são conhecidos internacionalmente. Também verifiquei em todas as minhas viagens, que os agentes não me passavam todas as informações possíveis dos locais a serem visitados. Daí surgiu à idéia do turismo personalizado 24 horas”.

Fonte de oportunidade de negócios:

- **Derivação de ocupação - Formação:** Superior completo com vários cursos de especialização no Brasil e exterior na área de turismo. **Experiência profissional anterior:** 24 anos e seus conhecimentos são baseados Turismo Agente de viagens.
- **Novo negócio com base em conceito existente e necessidade dos consumidores.** Agência de Turismo com uma estratégia inovadora:

“A CR Turismo é uma agência de turismo e eventos com tratamento personalizado ao cliente e funcionamento 24 horas!”

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado: foco no cliente (atendimento personalizado)**

“Desde o início, primamos pela Qualidade e Atendimento Personalizado e estamos sempre buscando inovar, cativando os clientes no que é possível... Hoje, todos os nossos clientes homens recebem um telegrama em seu aniversário e as mulheres recebem flores. [...] No último Natal decidimos que os cartões seriam personalizados e, então escrevemos um por um a mão e foi um sucesso!”

- **Grande vantagem do produto: qualidade do serviço e comodidade**

“Percebi ao participar de eventos, que as agências simplesmente entregavam seus eventos aos hotéis. Não concordo com isso e quando organizo um evento empresarial, chego antes dos clientes para participar desde a escolha do quarto do mais importante, verificar acessos para pessoas mais velhas ou deficientes se for o caso ou a compra de um bolo para algum aniversariante se houver durante a reunião. Este é o nosso diferencial!”

- **Escolha dos canais corretos de distribuição: marketing de relacionamento**

“A equipe sempre tem habilidade para detectar as necessidades do cliente e atendê-lo da melhor maneira possível para que depois de sua viagem e atendimento ele seja o nosso maior marketing.” “Atendemos nosso cliente em sua residência ou escritório em todo o estado do Rio de Janeiro. Em caso de grupo, atendemos também em outros estados, para proporcionar total comodidade aos mesmos.”

- **Pesquisa de mercado adequada:**

“Quando recebemos uma solicitação do cliente, nós imediatamente fazemos uma pesquisa para o mesmo, com todas as informações sobre o destino. Depois, passamos o orçamento e após o aceite, fazemos as reservas e enviamos a ele. Quando entregamos o material aos clientes, emprestamos para eles um vasto material turístico dos locais a serem visitados (revistas, dvds, etc.) e de presente, damos ao mesmo um manual de viagens, onde apresentamos todas as informações turísticas locais, horários de bancos, temperatura, moedas, etc.”

4.2.6 Empresa: Pousada do Telhado Verde de Búzios

Dados da empresa:

- Ano da fundação: 1989 (comprada em 1995)
- Número de empregados: 5

Descrição:

“Escolhi Búzios, tendo avaliado também Parati e Porto Seguro, por já gostar da área, por sua vida não provinciana e pela proximidade do Rio de Janeiro, um centro cultural e cidade de residência de meus filhos. Também fui levado a buscar uma vida mais saudável e tranquila. Encaro a pousada de duas formas, pessoalmente, como um estilo de vida, mas também profissionalmente, o que nos faz observar rigoroso profissionalismo e buscar qualidade em todas as nossas atividades. Essa preocupação nos levou, por exemplo, a participar de vários programas de treinamento e ultimamente do programa Bem Receber, de treinamento e preparatório à Certificação em Turismo Sustentável, de acordo com a norma ABNT 15401:2006”.

Fonte de oportunidades de negócio:

- **Exploração de hobbies e aperfeiçoamento do negócio.** Influência de sua formação: Técnico em Turismo, Museologia e Folclore e Faculdade de Filosofia (incompleto). **Experiência profissional anterior:** Analista de Sistemas/sócio-gerente.

“Pessoalmente, o contato com pessoas sempre foi a parte preferida de minhas atividades. Escolhi Búzios, [...] pela proximidade do RJ, centro cultural e cidade de residência de meus filhos. Também fui levado a buscar uma vida mais saudável e tranquila”. (exploração de hobbies)

“De início adquirimos a propriedade que já funcionava legalmente como pousada, mas com um quarto da área atual, fizemos uma pequena reforma [...] que incluiu um sistema de filtragem de águas servidas, negras e cinza, com aproveitamento em valas de infiltração para irrigar as plantas existentes, em sua maioria nativa. Desde então a pousada aproveita toda a água utilizada”.

- **Novo negócio com base em conceito existente e observação de tendências.**

A empresa é uma Pousada com uma estratégia inovadora:

“Em todos os processos de melhoria buscamos não perder o objetivo de preservar os recursos naturais em nossa área, buscando sempre minimizar o impacto de nossas atividades, utilizando materiais de construção reciclados, dando destinação correta aos nossos resíduos, preservando a vegetação nativa, agregando frutíferas para os pássaros e cuícas, floríferas para as borboletas, suculentas para as lagartas. Plantamos e utilizamos extratos da árvore de Nim para o controle de pragas. Adotamos sistema salino na piscina e não utilizamos produtos químicos em sua manutenção. Também reduzimos drasticamente o uso de químicos na limpeza com a adoção do vapor. Colocamos calhas em todos os telhados compensatórios e armazenamos a água recolhida em 3 cisternas específicas. Sistema solar com reforço a gás natural, sensores de passagem, lâmpadas eletrônicas e de leds, aparelhos elétricos com selo Procel “A” são medidas que perseguem o uso da energia de forma responsável.”

“Já há algum tempo havia percebido uma gradativa mudança no público que visita nossa cidade, em direção a uma classe média ascendente com pouca experiência em viagem e, exigente de ambientes mais práticos e confortáveis. Uma vez que nos definimos por não aumentar o número de unidades e manter nossas áreas verdes, buscamos agregar valor ao nosso produto, necessariamente a partir das novas demandas”.

Fatores críticos para o sucesso:

- **Atendimento de uma necessidade do mercado e pesquisa adequada de marketing:**

“As inovações podem vir das pesquisas, seja por inovações copiadas diretamente – filtro para fossa a partir de bambu - seja por inovações adaptadas – a futura sauna por aquecimento solar - ou surgidas por cobranças e sugestões das pesquisas junto aos clientes, aos colaboradores e até a comunidade. A decisão da implantação de inovações vem da tentativa de identificação com o meu cliente, Qual o algo a mais que me faz falta, me faria sentir melhor ou me impressionaria?”

- **Grande vantagem do produto: economia verde (responsabilidade sócio-ambiental)**

“Todas são medidas que se somam em nossa busca de uma gestão sustentável, financeira, social e ambiental, que entendemos como a verdadeira gestão de qualidade.”

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Estudo de Caso: Prêmio TOP Empresarial 2006

Com a finalidade de preparar o primeiro Relatório de Resultados dois objetivos específicos foram necessários:

Objetivo 01: Identificar as áreas de competências empreendedoras, definindo comportamentos dos empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2006, como base nos autores Man e Lau (2000);

Objetivo 02: Analisar a importância das áreas de competências empreendedoras, destacando as mais relevantes, para os empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2006. Segue abaixo o desenvolvimento desses objetivos.

5.1.1 Objetivo 01: Identificar áreas de competências empreendedoras, definindo comportamentos dos empreendedores, do prêmio TOP Empresarial 2006, com base nos autores Man e Lau (2000)

Adota-se para o alcance desse objetivo o tratamento dos dados através da análise de conteúdo.

A metodologia é compreendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, focada numa investigação por meio de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, com a finalidade da interpretação da mensagem (BARDIN, 1977).

Para a consecução desse objetivo foram necessárias três etapas:

a) transcrição dos relatos dos empreendedores, onde as respostas foram fracionadas em frases e parágrafos (Anexo B - Perguntas e Respostas dos Cinco Empreendedores das Empresas Ganhadoras do Prêmio Top Empresarial 2006);

b) a codificação dos conteúdos, através do reagrupamento de frases e parágrafos de acordo com o aparecimento e relevância. A interpretação de seus significados foi definida com base nas seis áreas de competências propostas por Man e Lau (2000), conforme descrito no referencial teórico, adicionando-se a área de competências de suporte (Anexo C);

c) a identificação dos *clusters*, dentro de cada área de competência com a definição dos comportamentos num total de 40 *clusters*, conforme ilustra o (Quadro 06) a seguir.

As áreas de competência com os clusters e suas definições de comportamento tomaram como referência os resultados de pesquisas de Man e Lau (2000), onde foram definidas as seis competências empreendedoras, adicionando-se a competência de suporte.

Quadro 06. Áreas de Competências, Clusters e Definições de Comportamentos dos Empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2006 (Continua)

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	
<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos
Competências de Oportunidades	
Avaliar oportunidades	Através da identificação de <i>gaps</i> , quanto à demanda e a carência do mercado.
Identificar oportunidades	Enxergar as oportunidades de negócio através dos relacionamentos e da experiência nos negócios.
Buscar oportunidades	Buscar informações sobre os negócios. Ter iniciativa, expandindo os negócios para novas áreas.
Criar oportunidades	Através da experiência, criatividade e reengenharia.
Competências de Relacionamentos	
Habilidade de relacionar-se	Ter habilidade nos relacionamentos com a equipe de colaboradores, funcionários, sócios, fornecedores e comunidade.
Fazer alianças	Iniciar atividades, adquirindo sociedades.
Construir rede de relacionamento	Fazer uso de estratégias e pessoas para construir e manter relacionamentos. Manter parceria com os convênios.
Divulgar a imagem da empresa	Desenvolver e divulgar a boa imagem da empresa pela propaganda (marketing boca a boca) e pela satisfação do cliente.
Competências Conceituais	
Inovar	Desenvolver novos produtos, serviços e tecnologias, cativando e educando os clientes.
Intuitivo	Ter feeling comercial e gerencial.
Assumir riscos moderados	Ter a ousadia de arriscar. Acreditar no crescimento ao investir na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços.
Ver por um ângulo diferente	Usar a Criatividade. Enxergar soluções onde os outros só enxergam problemas.
Independência e autoconfiança	Ser otimista e positivo em relação ao futuro. Ter confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios.
Persistência	Ter perseverança em tudo o que faz.
Orgulho/Auto-estima	Buscar reconhecimento. Satisfação pelos méritos alcançados. (deixa um gosto na boca indescritível)
Vocação	Ter espírito empreendedor e afinidade com o negócio
Competências Administrativas	
Planejar	Planejar dividindo tarefas. Estabelecendo objetivos de curto prazo mensuráveis.
Treinar	Investir na capacitação profissional. Treinamentos internos.
Organizar	Adquirir equipamentos diversificados e novos serviços. Aumentar o número de pessoas. Investir em estrutura. Ampliar os negócios com a logística, o transporte. Fazer Reengenharia.
Liderar	Ter uma boa equipe de colaboradores. Comemorar pequenas conquistas.
Controlar	Manter registros financeiros para tomar decisões. Informatizar com programas específicos pra controle de horas extras, impostos, cartão de ponto.
Motivar	Colaborar com os empregados para o alcance dos objetivos, usando estímulos.

Quadro 06. Continuação

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	
<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos
Competências Estratégicas	
Planejar estrategicamente	Estabelecer metas de longo prazo, claras e específicas, levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
Visão de negócio	Ter visão através de diferenciais de atendimento ao captar clientes além dos limites estabelecidos por este “muro” virtual. Uma empresa tem que saber aonde quer chegar. Visão do negócio.
Posicionar a empresa no mercado	Buscar o posicionamento no mercado pela valorização da marca, pelo conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidade.
Aumentar a base de clientes	Captar novos clientes pelos diferenciais de serviços oferecidos e pela satisfação do cliente.
Competências Estratégicas	
Exigência de qualidade e eficiência	Desenvolve ou utiliza procedimentos p/ assegurar que o trabalho seja terminado a tempo. Aprimoramento constante ao exceder padrões de atendimento. Certificação de qualidade (ISO)
Responsabilidade sócio-ambiental	Seguir a legislação pertinente em razão da natureza de serviço. É preciso ter consciência ambiental.
Competências de Comprometimento	
Comprometimento com os valores e filosofia da empresa	[...] É hora do “batismo de fogo” para alcançar uma meta maior. As dificuldades do dia a dia são muitas.
Manter esforços durante as crises	Superar pressões e situações crítica. Resistir à frustração.
Comprometimento com os colaboradores	Ser responsável pela atuação dos colaboradores. Investir em pessoas.
Comprometimento com os clientes	Dar solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento as leis e com responsabilidade. Produtos mais adequados ao cliente.
Devoção ao trabalho	Servir ao próximo com dação de amor, na certeza que esteve fazendo o melhor de si perante sua consciência. Fazer sacrifício pessoal.
Competências de Suporte	
Educação/Capacitação	Ter formação educacional mista, conhecimento de gestão, de mercado. Polidez, bom humor e humildade.
Aprendizado/experiência	Traz atendimento com criatividade, qualidade e experiência.
Ética	Probidade e correto direcionamento.
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Busca na melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional.
Disciplina	Fazer acontecer.
Espiritual	Muita Fé em Deus.
Perfeccionismo	Melhorar continuamente em busca do sucesso!

Fonte: dados da Pesquisa

Pela análise dos dados observou-se que:

- Competência de Oportunidades desses empreendedores pode ser distinguida por quatro comportamentos específicos: Avaliar, Identificar, Buscar e Criar

oportunidades. Estes comportamentos mostram que os empreendedores são capazes de enxergar de vários modos ou formas as oportunidades do mercado;

- A Competência de Relacionamento distingue-se com quatro comportamentos específicos: Habilidade de relacionar-se, Fazer alianças, Construir rede de relacionamento e Divulgar a imagem da empresa. Estas competências são importantes para interações, quando se buscam oportunidades. Interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e entre esses e grupos;
- Oito comportamentos fazem parte da Competência Conceitual: Inovar, Intuitivo, Assumir riscos moderados, Ver por um ângulo diferente (Criatividade), Independência/autoconfiança, Persistência, Orgulho/auto-estima, Vocação. Estas competências são inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor;
- Seis comportamentos estão descritos na Competência administrativa: Planejar, Treinar, Organizar, Liderar, Controlar e Motivar. São importantes para o desenvolvimento da empresa. É a organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos;
- Na Competência Estratégica desses empreendedores seis comportamentos foram distinguidos: Planejar estrategicamente, Ter visão de negócio, Posicionar a empresa no mercado, Aumentar a base de clientes, Ter exigência de qualidade e eficiência e Responsabilidade sócio-ambiental. Estes comportamentos são importantes para o escopo competitivo quando da escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas;
- Na Competência de Comprometimento distinguiram-se cinco comportamentos: Comprometimento com os valores e filosofia da empresa, Manter esforços durante as crises, Comprometimento com os colaboradores, Comprometimento com os clientes e Devoção ao trabalho. São comportamentos que compreendem a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio;
- Para a Competência de Suporte, sete comportamentos foram distinguidos: Educação/Capacitação, Aprendizado/experiência, Ética, Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal, Disciplina, Espiritual e Perfeccionismo. Estas são competências que apóiam e dependem da personalidade do empreendedor.

5.1.2 Objetivo 02: Analisar a importância das áreas de competências empreendedoras, destacando as mais relevantes, para os empreendedores do prêmio TOP Empresarial 2006

Visando a identificação das áreas de competências empreendedoras mais relevantes dentre os empreendedores que ganharam o Prêmio TOP Empresarial de 2006, adotou-se a abordagem qualitativa, através da análise de conteúdo, o qual foi acoplada uma análise descritiva através do cálculo das frequências absolutas e frequências relativas.

Para a consecução deste objetivo foram necessárias duas etapas:

- a) a construção da (Tabela 03), onde os dados foram ordenados através de frequências absolutas representativa do número de vezes em que as citações foram enquadradas ao formarem os *clusters*, num total de 241 citações (Anexo D) e;
- b) Identificação das áreas de competências mais relevantes (Tabela 04).

Tabela 03: Áreas de competências, *Clusters* e Frequências Prêmio TOP Empresarial 2006

Área de Competências/ Foco Comportamental	<i>Clusters</i>	Frequências
Competências de Oportunidades (reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas)	• Avaliar oportunidade	03
	• Identificar oportunidade	04
	• Buscar oportunidade	07
	• Criar oportunidades	02
Competências de Relacionamento (interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos)	• Habilidade de relacionar-se	05
	• Fazer alianças	03
	• Construir rede de relacionamento	06
	• Divulgar a imagem da empresa	02
Competências Conceituais (inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor)	• Inovador	11
	• Intuitivo	10
	• Assumir riscos moderados	08
	• Ver por um ângulo diferente/ Criatividade	06
	• Independente/ autoconfiança	13
	• Persistente	12
	• Orgulho/auto-estima	11
Competências Administrativas (organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos)	• Ter vocação	05
	• Planejar	03
	• Treinar	05
	• Organizar	12
	• Liderar	03
	• Controlar	07
Competências Estratégicas (escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas)	• Motivar	03
	• Planejamento Estratégico	04
	• Visão de negócio	09
	• Posicionar a empresa no mercado	07
	• Aumentar a base de clientes	05
	• Exigência de qualidade e eficiência	06
Competências de Comprometimento (demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio)	• Responsabilidade sócio-ambiental	05
	• Comprometimento com a empresa	07
	• Manter esforços durante as crises	07
	• Comprometimento com os colaboradores	02
	• Comprometimento com os clientes	09
Competências de Suporte (outras competências apóiam e depende da personalidade do empreendedor)	• Devoção ao trabalho	03
	• Educação e Capacitação	13
	• Aprendizado/Experiência	05
	• Ética	05
	• Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	03
	• Disciplina	05
	• Espiritual	03
• Perfeccionismo	02	
Total		241

Fonte: dados da pesquisa

Para a construção da (Tabela 04) a seguir, Áreas de Competências e sua Relevância: Prêmio TOP Empresarial 2006, usou-se como base a (Tabela 03). Através de frequências absolutas e relativas identificaram-se as áreas de competências mais importantes, destacando-

se três áreas consideradas pela análise como as mais relevantes nos comportamentos dos ganhadores do TOP Empresarial 2006.

As Competências Conceituais, Competências de Suporte e Competências Estratégicas representam 61,42% de frequência relativa em relação ao total de sete áreas de competências.

Tabela 04. Áreas de Competências e Relevância Prêmio TOP Empresarial 2006

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

Fonte: dados da pesquisa

5.1.3 Relatório dos resultados: prêmio TOP Empresarial 2006

De acordo com os resultados da (Tabela 04), observou-se que dentre as três áreas de competências empreendedoras, a Competência Conceitual é a que mais se destaca, ocupando o primeiro lugar de importância, obtendo 31,54% de frequência relativa. Denota diferentes habilidades inerentes aos empreendedores refletidas em suas ações.

Duas outras competências destacam-se, obtendo o segundo lugar de importância, Competência de Suporte e Competência Estratégica, ambas empatadas em suas frequências relativas, 14,94%. A primeira relaciona-se a outras competências que apóiam e dependem da personalidade do empreendedor; e, a segunda, se relaciona à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa.

Em terceiro lugar de importância observou-se a Competência Administrativa, com 13,69% de frequência relativa. Esta se relaciona à organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.

Em quarto lugar de importância estão as Competências de Comprometimento, à habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, destaca-se com 11,61% de frequência relativa.

Em quinto lugar de importância, empatadas, as Competências de Relacionamento e Competências de Oportunidade que representam 6,48% cada. São interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e entre estes e grupos e o reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.

Procurando entender melhor esses resultados, segue uma análise dos comportamentos específicos de cada uma dessas áreas. As tabelas de frequência que estão apresentadas abaixo incluem os *clusters*, apresentados na (Tabela 03) e suas respectivas frequências.

5.1.3.1 Competências conceituais

Dado sua importância, todas as competências foram entendidas como relevantes, conforme ilustra a (Tabela 05) a seguir.

Tabela 05. Classificação das Competências Conceituais

Competências Conceituais		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Independência/autoconfiança	13	17,11
Persistência	12	15,78
Orgulho/auto-estima	11	14,47
Inovador	11	14,47
Intuitivo	10	13,16
Assumir riscos calculados	8	10,53
Ver por um ângulo diferente /Criatividade	6	7,90
Ter vocação	5	6,58
Total	76	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Observou-se que oito comportamentos emergiram na pesquisa: **Independência e Autoconfiança**, o mais presente nesses empreendedores. São características inatas e específicas de empreendedores que buscam o sucesso. Além de serem independentes, têm muita autoconfiança. São otimistas e positivos em relação ao futuro. Têm confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios; **Persistência**, ter perseverança em tudo o que faz; **Orgulho/auto-estima**, ao buscar reconhecimento. Satisfação pelos méritos alcançados. (deixa um gosto na boca indescritível); **Inovador**, ao desenvolverem novos produtos, serviços e tecnologias, cativando e educando os clientes; **Intuitivo**, ao terem feeling comercial e gerencial; **Assumir riscos moderados**, ter a ousadia de arriscar. Acreditar no crescimento ao investir na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços; **Ver por um ângulo diferente**, usando a Criatividade. Enxergar soluções onde os outros só enxergam problemas; **Ter vocação**, tendo espírito empreendedor e afinidade com o negócio.

5.1.3.2 Competências de suporte

Dentre os comportamentos de suporte, (Tabela 06), **Educação/Capacitação** se mostrou como a mais relevante para os empreendedores. Compreendem 36,12% de frequência relativa. Isto significa que para esses empreendedores para fazer sempre melhor é preciso ter conhecimento técnico do serviço que é especializado. Polidez, bom humor e humildade.

Para eles o **Aprendizado através da Experiência** traz atendimento com criatividade, qualidade e experiência.

A **Ética** e a **Disciplina** se relacionam ao desenvolvimento do trabalho com os *stakeholders*. A ética traz probidade e correto direcionamento. É preciso ter disciplina para perseguir e implantar os objetivos, fazer acontecer. Estas quatro somam 77,79% do total e são fundamentais.

Esses empreendedores buscam a melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional, através de **Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal**, bem como um sentido **Espiritual** ao ter muita fé em Deus. **Perfeccionismo**, para melhorar continuamente em busca do sucesso!

Tabela 06. Classificação das Competências de Suporte

Competências de Suporte		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequência Relativa (%)
Educação e Capacitação	13	36,12
Aprendizado/experiência	5	13,89
Ética	5	13,89
Disciplina	5	13,89
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	3	8,33
Espiritual	3	8,33
Perfeccionismo	2	5,55
Total	36	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5.1.3.3 Competências estratégicas

Dentre os comportamentos estratégicos, (Tabela 07), três deles representam 61,10% do total das respostas.

Observou-se que **Visão de negócio** está presente entre os empreendedores como uma competência estratégica muito importante. Compreende 25% do total das frequências. Para eles, uma empresa tem que saber aonde quer chegar. Buscam o **Posicionamento da empresa no mercado** pela valorização da marca, pelo conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidades e, asseguram **Exigência de qualidade e eficiência**, dado que, esta é muito importante para o sucesso do seu produto. É preciso desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo. Aprimoramento constante ao exceder padrões de atendimento. Ter Certificação de Qualidade (ISO).

Tabela 07. Classificação das Competências Estratégicas

Competências Estratégicas		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Visão de negócio	9	25,00
Posicionar a empresa no mercado	7	19,44
Exigência de qualidade e eficiência	6	16,66
Aumentar a base de clientes	5	13,89
Responsabilidade sócio-ambiental	5	13,89
Planejamento estratégico	4	11,12
Total	36	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Outras competências são importantes, pois reforçam o posicionamento da empresa no mercado, como: **Aumentar a base de cliente**, com a conseqüente captação pelos diferenciais de serviços oferecidos e pela satisfação do cliente. A **Responsabilidade Sócio-ambiental**, ter

consciência de desenvolvimento sustentável e **Planejamento estratégico**, estabelecendo metas de longo prazo claras e específicas.

5.1.3.4 Competências administrativas

Dentre os comportamentos administrativos, (Tabela 08), observou-se que três deles representam 72,73% do total de frequências.

Organizar obteve a maior importância dentre as outras funções. Para os empreendedores esta função significa adquirir equipamentos diversificados e novos serviços. Aumentar o número de pessoas. Investir em estrutura. Ampliar os negócios com a logística. Fazer reengenharia.

Para os empreendedores **Controlar** é manter registros financeiros para tomar decisões. Informatizar com programas específicos pra controle de horas extras, impostos, cartão de ponto.

Treinar é o investimento na capacitação profissional. Treinamentos internos.

Outras funções como: **Liderar**, ter uma boa equipe de colaboradores. Comemorar pequenas vitórias; **Planejar**, dividir tarefas, estabelecendo objetivos de curto prazo mensuráveis e, **Motivar**, colaborar com os empregados para o alcance dos objetivos, usando estímulos, também foram identificadas em suas respostas.

Tabela 08. Classificação das Competências Administrativas

Competências Administrativas		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Organizar	12	36,37
Controlar	7	21,21
Treinar	5	15,15
Liderar	3	9,09
Planejar	3	9,09
Motivar	3	9,09
Total	33	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5.1.3.5 Competências de comprometimento

Três comportamentos aparecem como mais importantes relacionados ao comprometimento dos empreendedores: **Comprometimento com os clientes**, **Comprometimento com a empresa** e **Manter esforços durante as crises**, representando 82,15% do total das frequências relativas, segundo a (Tabela 09) a seguir.

O **Comprometimento com os clientes** é dar solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento às leis e com responsabilidade. Produtos mais adequados ao cliente.

O **Comprometimento com a empresa** é muito importante para os empreendedores. [...] É hora do ‘batismo de fogo’ para alcançar uma meta maior. As dificuldades do dia a dia são muitas e durante os momentos difíceis é preciso **Manter esforços durante as crises**, superar pressões e situação crítica. Resistir à frustração.

Dentro dessa área de competência também se observou: **Devoção ao trabalho**, servir ao próximo com dação de amor, na certeza que esteve fazendo o melhor de si perante sua

consciência; e **Comprometimento com os colaboradores** ao ajudá-los na melhoria financeira.

Tabela 09. Classificação das Competências de Comprometimento

Competências de Comprometimento		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Comprometimento com os clientes	9	32,15
Comprometimento com o crescimento da empresa.	7	25,00
Manter esforços durante as crises	7	25,00
Devoção ao trabalho	3	10,71
Comprometimento com os colaboradores	2	7,14
Total	28	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5.1.3.6 Competências de relacionamento

As habilidades sociais fazem parte da performance dos empreendedores. Na (Tabela 10) observou-se que **Construir rede de relacionamento**, fazendo parceria com os convênios e **Habilidade de relacionar-se** com a equipe de colaboradores, funcionários, sócios, fornecedores e comunidade são importantes e representam 68,75% de frequência relativa.

Fazer alianças, iniciar as atividades, adquirindo sociedades, bem como, **Divulgar a imagem da empresa** pela propaganda e a satisfação do cliente (marketing boca a boca) também aparecem dentro dessa área de competência.

Tabela 10. Classificação das Competências de Relacionamento

Competências de Relacionamento		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Construir rede de relacionamento	6	37,50
Habilidade de relacionar-se	5	31,25
Fazer alianças	3	18,75
Divulgar a imagem da empresa	2	12,50
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5.1.3.7 Competências de oportunidades

Observou-se na (Tabela 11), que nas competências relacionadas a oportunidades, os empreendedores **Buscam oportunidades** ao terem iniciativas, expandindo os negócios para novas áreas. **Identificam oportunidades**, enxergando as oportunidades de negócio através dos relacionamentos e da experiência nos negócios. Ambas representam 68,75% do total das respostas dadas pelos empreendedores.

Avaliam oportunidades através da identificação de *gaps*, quanto à demanda e a carência do mercado, bem como, **Criam oportunidades**, através da experiência, criatividade e reengenharia.

Tabela 11. Classificação das Competências de Oportunidades

Competências de Oportunidades		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Buscar oportunidades	7	43,75
Identificar oportunidades	4	25,00
Avaliar oportunidades	3	18,75
Criar oportunidades	2	12,50
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

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

5.2 Estudo de Caso: Prêmio TOP Empresarial 2007

Supõe-se que os empreendedores das empresas, ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006 e do Prêmio TOP Empresarial 2007, possuem competências empreendedoras relevantes e comuns que os leva a se tornarem bem sucedidos.

Com a finalidade de preparar o segundo Relatório de Resultados e o comparar com o primeiro, dois objetivos específicos foram necessários:

Objetivo 03: Identificar as áreas de competências empreendedoras, definindo comportamentos dos empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2007, com base nos autores Man e Lau (2000);

Objetivo 04: Analisar a importância das áreas de competências empreendedoras, destacando as mais relevantes, para os empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2007.

5.2.1 Objetivo 03: Identificar as áreas de competências empreendedoras, identificando comportamentos dos empreendedores do prêmio TOP Empresarial 2007, com base nos autores Man e Lau (2000)

Adota-se para o alcance desse objetivo o tratamento dos dados através da análise de conteúdo.

As respostas dos empreendedores às perguntas do questionário (Anexo A) foram fracionadas em frases e parágrafos (Anexo E - Perguntas e Respostas dos ganhadores do Prêmio Top Empresarial 2007). A codificação dos conteúdos deu-se pelo reagrupamento de acordo com o aparecimento e relevância. A interpretação de seus significados foi definida com base nas seis áreas de competências propostas por Man e Lau (2000), conforme descrito no referencial teórico, adicionando-se a área de Competências de Suporte (Anexo F).

Esta análise deu origem a vários *clusters*, que estão identificados dentro de cada área de competência, num total de 40 *clusters* (Quadro 07).

Quadro 07. Áreas de Competências, Clusters e Definições de Comportamentos dos Empreendedores do Prêmio TOP Empresarial 2007(Continua)

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	
<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos
Competências de Oportunidades	
Avaliar oportunidades	Através de conhecimento e preferência em trabalhar no mercado. Mudança de demanda, de foco, de “gaps” do mercado e da análise da concorrência.
Identificar oportunidades	Identificar oportunidades através da análise da demanda do consumidor e a partir de exclusividade do seu produto.
Buscar oportunidades	Buscar informações no mercado. Ter iniciativa. Busca de oportunidade no mercado que valorize o seu produto.
Competências de Relacionamento	
Habilidade de relacionar-se	Ter habilidade de relacionar-se com clientes, com a equipe de colaboradores, funcionários, sócios, fornecedores e a comunidade.
Construir rede de relacionamento	Participar de fundações, associações, convenções. Fazer parceria através da interação entre instituições (Gerdau, Petrobrás, SEBRAE e MBC) e com fornecedores.
Divulgar a imagem da empresa	Desenvolver e divulgar a boa imagem da empresa, através da propaganda, redes de contato via <i>internet</i> e pelo marketing boca a boca.
Fazer alianças	Formação societária.
Competências Conceituais	
Inovar	Inovar pela tecnologia e gestão sustentável. Educar, conscientizar, ouvir os clientes, colaboradores e comunidade. Desenvolver novos serviços e cativar os clientes.
Intuitivo	Misturar pesquisa com intuição. Perceber e acreditar no crescimento.
Assumir riscos moderados	Ter a ousadia de arriscar até seu próprio patrimônio, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que depende o seu negócio e os que dele vivem.
Ver por um ângulo diferente/criatividade	Usar a Criatividade. Gerar novos contextos e promover o desenvolvimento dos novos negócios.
Independente/autoconfiança	Motivado para estabelecer o próprio negócio. Ser positivo em relação ao futuro.
Persistente	O desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa. Fazer acontecer.
Ter orgulho/auto-estima	Satisfação pelos méritos alcançados. (sabor de vitória)
Ter vocação	Ter afinidade com o negócio. Atuação empreendedora.
Competências Administrativas	
Planejar	Projeções de melhorias qualitativas e quantitativas. Calendário de treinamento.
Treinar	Investir na capacitação profissional dos colaboradores para torná-los capazes e experientes. Treinamentos específicos.
Organizar	Ampliar com capital próprio a estrutura da empresa, investindo na compra de imóveis e máquinas. Executar o serviço consultando o cliente.
Liderar	Comprometer-se com a equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos. Superar desafios.
Controlar	Medir tarefas e resultados. Controle de gastos com energia com resultados positivos. Relação Custo e benefício.
Motivar	Trabalhar investindo na conscientização dos empregados. Estimular a formação contínua.

Quadro 07. Continuação

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	
<i>Clusters</i>	Definições de Comportamentos
Competências Estratégicas	
Planejamento estratégico	Colocar metas para os principais processos da empresa, gerir focado no resultado.
Visão de futuro	Através de diferenciais de atendimento, promovendo a responsabilidade sócio-ambiental. Foco no cliente e na qualidade.
Posicionar a empresa no mercado	Buscar o crescimento no mercado com investimentos e novos contratos. Valorizar as características artesanais do produto, a qualidade e a tecnologia das máquinas.
Aumentar a base de clientes	Captar novos clientes através de participações ativas em associações, feiras nacionais e internacionais; pelos diferenciais de serviços oferecidos; pela satisfação do cliente.
Exigência de qualidade e eficiência	Aprimoramento constante, superando e melhorando o atendimento ao cliente. Programas de certificação.
Responsabilidade sócio-ambiental	Preservar e proteger o meio ambiente. Conscientização da preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.
Competências de Comprometimento	
Comprometimento com a empresa	Crescer de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa, uma boa causa mobiliza a equipe e atrai talentos.
Manter esforços durante as crises	Superar pressões e situações crítica. Dar a volta por cima com ajuda da família e de alguns amigos. Ajuda de entidades, como o SEBRAE.
Comprometimento com os colaboradores	Incentivo financeiro para retorno ao estudo, oferecendo 2ª cesta básica, plano de saúde.
Comprometimento com os clientes	Esmera-se para manter clientes satisfeitos.
Comprometimento com a comunidade	Comprometer-se patrocinando ações sociais em prol da comunidade.
Devoção ao trabalho	Trabalhar arduamente pela empresa.
Competências de Suporte	
Educação e Capacitação	Formação educacional adequada aos desafios propostos.
Aprendizado/Experiência	Ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação, através de cursos realizados no SEBRAE, participação em feiras e seminários.
Ética	Trabalhar pela ética e responsabilidade social e ambiental. A ética é o valor principal da empresa.
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Buscar a qualidade em todas as nossas atividades, na vida pessoal e profissional.
Disciplina	Disciplina principalmente na busca do conhecimento e na aplicação das ações. Disciplina para perseguir e implantar os objetivos.
Espiritual	Misturar Fé com trabalho.
Perfeccionismo	Ter conhecimento para passar credibilidade e confiança.

Fonte: dados da Pesquisa

Pela análise dos dados observou-se que:

- Competência de Oportunidades desses empreendedores pode ser distinguida por três comportamentos: Avaliar, Identificar, Buscar oportunidades. Observou-se que

os empreendedores são capazes de enxergar, reconhecer oportunidades de mercados em suas diferentes formas;

- A Competência de Relacionamento distingue-se com quatro comportamentos: Habilidade de relacionar-se, Fazer alianças, Construir rede de relacionamento e Divulgar a imagem da empresa. Essas competências são importantes para interações quando se buscam oportunidades. São interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e entre esses e grupos;
- Oito comportamentos fazem parte da Competência Conceitual: Inovar, Intuitivo, Assumir riscos moderados, Ver por um ângulo diferente (Criatividade), Independência/autoconfiança, Persistência, Orgulho/auto-estima, Vocação. Estas competências são inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor;
- Seis comportamentos aparecem para a Competência administrativa: Planejar, Treinar, Organizar, Liderar, Controlar e Motivar. São fundamentais para o desenvolvimento da empresa. É a organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos;
- Na Competência Estratégica desses empreendedores seis comportamentos foram distinguidos: Planejar estrategicamente, ter visão de negócio, posicionar a empresa no mercado, aumentar a base de clientes, terem exigência de qualidade e eficiência e responsabilidade sócio-ambiental. Esses comportamentos são importantes para o escopo competitivo, quando da escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas;
- A Competência de Comprometimento distinguiu-se em seis comportamentos: Comprometimento com os valores e filosofia da empresa, Manter esforços durante as crises, Comprometimento com os colaboradores, Comprometimento com a comunidade, Comprometimento com os clientes e Devoção ao trabalho. É a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio
- Para a Competência de Suporte, sete comportamentos foram distinguidos: Educação/Capacitação, Aprendizado/experiência, Ética, Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal, Disciplina, Espiritual e Perfeccionismo. São competências que apóiam e dependem da personalidade do empreendedor.

5.2.2 Objetivo 04: Analisar a importância das áreas de competências empreendedoras, destacando as mais relevantes, para os empreendedores do prêmio TOP Empresarial 2007

Visando a identificação das áreas de competências empreendedoras mais relevantes dentre os empreendedores que ganharam o Prêmio TOP Empresarial de 2007, adotou-se a abordagem qualitativa, através da análise de conteúdo, o qual foi acoplado uma análise descritiva através do cálculo das frequências absolutas e frequências relativas.

Para a consecução deste objetivo foram necessárias duas etapas:

- a) a construção da (Tabela 12), onde os dados foram ordenados através de frequências absolutas representativa do número de vezes em que as citações foram enquadradas ao formarem os *clusters* num total de 342 citações (Anexo G) e;
- b) Identificação das áreas de competências mais relevantes (Tabela 13).

Tabela 12. Áreas de competências, Clusters Prêmio: TOP Empresarial 2007

Área de Competências/ Foco Comportamental	Clusters	Frequências
Competências de Oportunidades (reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas)	• Avaliar oportunidade	10
	• Identificar oportunidade	04
	• Buscar oportunidade	12
Competências de Relacionamento (interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos)	• Habilidade de relacionar-se	06
	• Fazer alianças	03
	• Construir rede de relacionamento	15
	• Divulgar a imagem da empresa	07
Competências Conceituais (inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor)	• Inovador	10
	• Intuitivo	06
	• Assumir riscos moderados	11
	• Ver por um ângulo diferente/ Criatividade	12
	• Independente/ autoconfiança	15
	• Persistente	14
	• Orgulho/auto-estima	13
	• Ter vocação	04
Competências Administrativas (organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos)	• Planejar	04
	• Treinar	08
	• Organizar	14
	• Liderar	06
	• Controlar	07
	• Motivar	02
Competências Estratégicas (escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas)	• Planejamento estratégico	02
	• Visão de futuro	08
	• Posicionar a empresa no mercado	10
	• Aumentar a base de clientes	07
	• Exigência de qualidade e eficiência	17
	• Responsabilidade sócio-ambiental	14
Competências de Comprometimento (demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio)	• Comprometimento com a empresa	09
	• Manter esforços durante as crises	10
	• Comprometimento com os colaboradores	05
	• Comprometimento com os clientes	09
	• Comprometimento com a comunidade	04
	• Devoção ao trabalho	07
Competências de Suporte (outras competências apóiam e depende da personalidade do empreendedor)	• Educação e Capacitação	20
	• Aprendizado/Experiência	14
	• Ética	09
	• Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	05
	• Disciplina	04
	• Espiritual	02
	• Perfeccionismo	03
Total		342

Fonte: dados da Pesquisa

Para a construção da (Tabela 13) a seguir, Áreas de Competências e sua Relevância: Prêmio TOP Empresarial 2007, usou-se como base a (Tabela 12). Através de frequências absolutas e relativas identificaram-se as áreas de competências mais importantes, destacando-se três áreas consideradas pela análise como as mais relevantes nos comportamentos dos ganhadores do TOP Empresarial 2007. As Competências Conceituais, Competências Estratégicas e Competências de Suporte representam 58,48% da frequência relativa em relação ao total de sete áreas de competências.

Tabela 13. Áreas de Competências e Relevância: Prêmio TOP Empresarial 2007

Áreas de Competências	Frequências	Frequências Relativas (%)
Competências Conceituais	85	24,85
Competências Estratégicas	58	16,96
Competências de Suporte	57	16,67
Competências de Comprometimento	44	12,86
Competências Administrativas	41	11,99
Competências de Relacionamento	31	9,07
Competências de Oportunidades	26	7,60
Total	342	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5.2.3 Relatório dos resultados: prêmio TOP Empresarial 2007

De acordo com os resultados mostrados na (Tabela 13), observou-se que das três áreas de competências empreendedoras a Competência Conceitual é a que mais se destaca, ocupando o primeiro lugar de importância e obtendo 24,85% de frequência relativa. Diferentes habilidades inerentes aos empreendedores refletidas em suas ações.

Em segundo lugar de importância duas competências, Estratégica e Suporte apresentam frequências relativas muito próximas. A primeira relaciona-se à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa, com 16,96% de frequência relativa; e, a segunda, relaciona-se a outras competências que apóiam e dependem da personalidade do empreendedor, com 16,67% de frequência relativa.

Em terceiro lugar de importância observou-se a Competência de Comprometimento, habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, com 12,86% de frequência relativa.

Em quarto lugar de importância, a Competência Administrativa, relacionadas à organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, reflete 11,99% de frequência relativa.

Por fim, em quinto e sexto lugar de importância, as Competências de Relacionamento, interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos, com 9,07% de frequência relativa e, a Competência de Oportunidade, relacionada a reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas, com 7,60% de frequência relativa respectivamente.

Procurando entender melhor esses resultados, segue uma análise dos comportamentos específicos de cada uma dessas áreas. As tabelas de frequência que estão apresentadas abaixo incluem os *clusters*, apresentados na (Tabela 12) e suas respectivas frequências.

5.2.3.1 Competências conceituais

Nesta análise dado sua importância, todas as competências foram entendidas como relevantes (Tabela 14) a seguir.

Observou-se que oito comportamentos emergiram na pesquisa, seis desses comportamentos representam 88,23% do total das frequências relativas. **Independência/Autoconfiança** é o que há de mais presente nesses empreendedores. São características inatas e necessárias. Além de serem independentes, têm muita autoconfiança. São motivados para estabelecer o seu próprio negócio. São positivos em relação ao futuro; **Persistência**, desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa. É o fazer acontecer; **Ter orgulho/auto-estima**, a satisfação pelos méritos alcançados, “sabor de vitória”. Desta forma, estão sempre procurando projeções na carreira; **Ver por um ângulo diferente** ao usar a Criatividade, gerando novos contextos e promovendo o desenvolvimento dos novos negócios; **Assumir riscos moderados**, ter a ousadia de arriscar até seu próprio patrimônio, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que depende o seu negócio e os que dele vivem (proprietários, colaboradores e comunidade próxima); **Inovador** pela tecnologia e gestão sustentável. Desenvolver novos serviços e cativar os clientes. **Intuitivo e Ter vocação** são quando percebem e acreditam no crescimento, mostrando afinidade com o negócio.

Tabela 14. Classificação das Competências Conceituais

Competências Conceituais		
Clusters	Frequências	Frequências Relativas (%)
Independência/autoconfiança	15	17,65
Persistência	14	16,47
Ter orgulho/auto-estima	13	15,29
Ver por um ângulo diferente/ser criativo	12	14,12
Assumir riscos calculados	11	12,94
Inovador	10	11,76
Intuitivo	6	7,06
Ter vocação	4	4,71
Total	85	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5.2.3.2 Competências estratégicas

Dentre os comportamentos estratégicos, (Tabela 15), observou-se que a **Exigência da qualidade e eficiência** e **Responsabilidade sócio-ambiental** são determinantes para esses empreendedores, pois totalizam 53,45% do total das frequências relativas. Para eles, o aprimoramento constante, muita leitura, muita pesquisa por internet, comparação com os outros colegas, pesquisas de qualidade, programas de certificação são atitudes primordiais. Estão buscando sempre a superação e a melhoria do atendimento ao cliente. Quanto à Responsabilidade sócio-ambiental, esta se realiza pela conscientização de preservação e proteção do meio ambiente. Estão voltadas para os desenvolvimentos sustentáveis, justos e equilibrados.

Outros comportamentos inerentes a esses empreendedores são: **Posicionar a empresa no mercado**, buscando o crescimento no mercado com investimentos e novos contratos. Valorizar as características artesanais do produto, a qualidade e a tecnologia das máquinas.

Visão de futuro através de diferenciais de atendimento, promovendo a responsabilidade sócio-ambiental. Foco no cliente e na qualidade; **Aumentar a base de clientes** ao captar novos clientes através de participações ativas em associações, feiras nacionais e internacionais; pelos diferenciais de serviços oferecidos; pela satisfação do cliente; **Planejar estrategicamente** é colocar metas para os principais processos da empresa, gerir focado no resultado.

Tabela 15. Classificação das Competências Estratégicas

Competências Estratégicas		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Exigência de qualidade e eficiência	17	29,31
Responsabilidade sócio-ambiental	14	24,14
Posicionar a empresa no mercado	10	17,24
Visão de futuro	8	13,80
Aumentar a base de clientes	7	12,07
Planejar estrategicamente	2	3,44
Total	58	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5.2.3.3 Competências de suporte

A análise da (Tabela 16), a seguir mostra que a **Educação/Capacitação e Aprendizado/ Experiência** se revelaram como muito importantes para esses empreendedores e representam 59,65% do total de frequência relativa em relação ao total.

Educação/Capacitação se revelou essencial dentre os comportamentos relacionados à área de Competências de Suporte e compreende 35,09% do total de frequência relativa. Para esses empreendedores é preciso ter formação educacional adequada aos desafios propostos frente a um mercado cada vez mais competitivo. O **Aprendizado/Experiência** é ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação, através de cursos realizados no SEBRAE, participação em feiras e seminários.

Tabela 16. Classificação das Competências de Suporte

Competências de Suporte		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Educação e Capacitação	20	35,09
Aprendizado/experiência	14	24,56
Ética	9	15,80
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	5	8,77
Disciplina	4	7,02
Perfeccionismo	3	5,26
Espiritual	2	3,50
Total	57	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Outros comportamentos como: **Ética, Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal, e Disciplina** se relacionam ao desenvolvimento do trabalho com os *stakeholders*. A ética é o valor principal da empresa. Esses empreendedores buscam a qualidade em todas as atividades, na vida pessoal e profissional. É preciso ter disciplina principalmente na busca do conhecimento e na aplicação das ações. Disciplina para perseguir e implantar os objetivos. Para completar é preciso ter sentido **Espiritual** ao misturar a fé com trabalho.

5.2.3.4 Competências administrativas

Dentre os comportamentos administrativos, (Tabela 17), observou-se que a função **Organizar** obteve a maior importância dentre outras funções, 34,15% de frequência relativa.

Para os empreendedores ampliar com capital próprio a estrutura da empresa, investindo na compra de imóveis e máquinas, executar o serviço consultando o cliente, adquirir máquinas com capital próprio é importante. Ao mesmo tempo observam que para obterem o desempenho esperado, é preciso **Treinar** investindo na capacitação profissional dos colaboradores para torná-los capazes e experientes. Treinamentos específicos; **Liderar**, comprometendo-se com a equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos; **Planejar**, fazendo projeções de melhorias qualitativas e quantitativas, bem como, **Controlar**, medindo tarefas e resultados numa relação custo-benefício e **Motivar**, trabalhar investindo na conscientização dos empregados. Estimular a formação contínua.

Tabela 17. Classificação das Competências Administrativas

Competências Administrativas		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Organizar	14	34,15
Treinar	8	19,51
Controlar	7	17,07
Liderar	6	14,63
Planejar	4	9,76
Motivar	2	4,88
Total	41	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5.2.3.5 Competências de comprometimento

A (Tabela 18) nos mostra que **Manter esforços durante as crises, Comprometimento com a empresa e Comprometimento com a satisfação dos clientes** são fundamentais para os empreendedores. Representam 63,63% de frequência relativa em relação ao total.

Tabela 18. Classificação das Competências de Comprometimento

Competências de Comprometimento		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Manter esforços durante as crises	10	22,73
Comprometimento com a empresa.	9	20,45
Comprometimento com os clientes	9	20,45
Devoção ao trabalho	7	15,91
Comprometimento com os colaboradores	5	11,36
Comprometimento com a comunidade	4	9,10
Total	44	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Para eles durante os momentos difíceis é preciso **Manter esforços durante as crises** superando pressões e situações críticas. Dar a volta por cima com ajuda da família e de alguns amigos, de entidades, como o SEBRAE. O **Comprometimento com a empresa e o**

Comprometimento com os clientes traz crescimento de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa. Uma boa causa mobiliza a equipe e atrai talentos. É preciso esmerar-se para manter clientes satisfeitos.

Devoção ao trabalho é trabalhar arduamente pela empresa, quando se **comprometem com os colaboradores**, dando incentivo financeiro para retorno ao estudo oferecendo 2ª cesta básica, plano de saúde e, se **Comprometem com a comunidade**, ao patrocinarem ações sociais.

5.2.3.6 Competências de relacionamento

As habilidades sociais também fazem parte da performance dos empreendedores.

Observou-se na (Tabela 19) a seguir que **Construir rede de relacionamento** participando de fundações, associações, convenções, fazendo parceria através da interação entre instituições (Gerdau, Petrobrás, SEBRAE e MBC) e com os fornecedores é um comportamento importante para o relacionamento da empresa. Obteve 48,39% do total das freqüências relativas.

Em segundo lugar de importância observa-se que o comportamento **Divulgar a imagem da empresa**, através da propaganda, rede de contato via *internet* e pelo marketing boca a boca representa 22,58% de freqüência relativa.

Ter **habilidade de relacionar-se** com clientes, a equipe de colaboradores, funcionários, sócios, fornecedores e a comunidade é um comportamento que reforça o intercâmbio para a empresa. A Formação societária também é importante, **Fazer alianças**.

Tabela 19. Classificação das Competências de Relacionamento

Competências de Relacionamento		
<i>Clusters</i>	Freqüências	Freqüências Relativas (%)
Construir rede de relacionamento	15	48,39
Divulgar a imagem da empresa	7	22,58
Habilidade de relacionar-se	6	19,35
Fazer alianças	3	9,68
Total	31	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5.2.3.7 Competências de oportunidades

Observou-se na (Tabela 20) a seguir que dois comportamentos são importantes na identificação de oportunidades. **Buscar oportunidades e Avaliar oportunidades**. Ambos representam 84,61% do total de freqüência relativa.

Buscar oportunidades, a iniciativa de buscar informações no mercado. É a busca de oportunidade no mercado que valorize o seu produto.

Avaliar oportunidades com conhecimento e preferência em trabalhar no mercado. Avaliam quando ocorre à mudança de foco, observam os “*gaps*” do mercado e analisam a concorrência. Assim, devem-se **Identificar oportunidades** através da análise da demanda do consumidor e a partir de exclusividade do seu produto.

Tabela 20. Classificação das Competências de Oportunidade

Competências de Oportunidades		
<i>Clusters</i>	Frequências	Frequências Relativas (%)
Buscar oportunidades	12	46,15
Avaliar oportunidades	10	38,46
Identificar oportunidades	4	15,39
Total	26	100,00

Fonte: dados da pesquisa

O próximo objetivo será a comparação entre as áreas de competências relevantes dos empreendedores, a partir dos resultados da etapa anterior, com o objetivo de identificar áreas comuns entre eles.

5.3 Competências Relevantes e Comuns: Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007

Tendo como referência o Relatório de Resultados anterior, área de competências empreendedoras dos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006, comparou-se com este os resultados obtidos sobre as áreas de competências dos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007.

5.3.1 Objetivo 05: Comparar as áreas de competências mais relevantes entre os empreendedores dos prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007, destacando-se as áreas comuns

Três competências empreendedoras dentre sete competências aparecem como as mais relevantes e comuns para os empreendedores das empresas ganhadoras do prêmio TOP Empresarial (2006 e 2007): Competências Conceituais, Competências Estratégicas e Competências de Suporte. Na (Tabela 21) podemos observar estes resultados:

Tabela 21. Áreas de Competências Relevantes e Comuns aos Empreendedores Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007

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

Fonte: dados da pesquisa

Buscando uma melhor análise desses resultados e com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre seus comportamentos específicos e a importância relativa desses comportamentos segue a (Tabela 22), Comparação entre os comportamentos das Competências Conceituais dos Empreendedores dos Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007; a (Tabela 23), Comparação entre os comportamentos das Competências Estratégicas dos Empreendedores dos Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007; e, a (Tabela 24), Comparação

entre os comportamentos das Competências de Suporte dos empreendedores dos Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007.

Na (Tabela 22) a seguir, observou-se que os comportamentos específicos relacionados à área de competência conceitual, quando comparados, evidenciam três comportamentos comuns que aparecem com o mesmo grau de importância relativa: **Independência/autoconfiança; Persistência e Orgulho/auto-estima.**

Esse resultado mostra a relevância desses três comportamentos tanto para os empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006, quanto para as de 2007.

Tabela 22. Comparação entre os Comportamentos das Competências Conceituais Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007

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

Fonte: dados da pesquisa.

Para os empreendedores, prêmio TOP Empresarial 2006 significam:

- **Independência/ autoconfiança** – Ser otimista e positivo em relação ao futuro. Ter confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios.
- **Persistência** – ter perseverança em tudo o que faz.
- **Orgulho/Auto-estima** - Buscar reconhecimento. Satisfação pelos méritos alcançados. (deixa um gosto na boca indescritível).

Para os empreendedores, prêmio TOP Empresarial 2007 significam:

- **Independência/autoconfiança** - Motivado para estabelecer o próprio negócio. Ser auto-suficiente. Ser positivo em relação ao futuro. Fazer o que gosta.
- **Persistência** - o desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa.
- **Orgulho/Auto-estima** – Buscar premiação. Satisfação pelos méritos alcançados. (sabor de vitória)

Independência/autoconfiança e Orgulho/auto-estima são comportamentos ligados as características de Poder, segundo diversos estudos e autores descritos no referencial teórico. **Persistência** é um comportamento ligado a características de Realização.

A análise da (Tabela 23) a seguir observou-se que dois comportamentos comuns: **Posicionar a empresa no mercado** e **Exigência de qualidade e eficiência** são fundamentais para a vantagem competitiva. Ambos encontram-se dentre os três primeiros lugares de importância para ambos os ganhadores do Prêmios (2006 e 2007).

Tabela 23. Comparação entre os Comportamentos das Competências Estratégicas Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007

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

Fonte: dados da pesquisa

Para os empreendedores, prêmio TOP Empresarial 2006 significam:

- **Posicionar a empresa no mercado** – Buscar o posicionamento no mercado pela valorização da marca, pelo conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidade.
- **Exigência de qualidade e eficiência** – Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo. Aprimoramento constante ao exceder padrões de atendimento. Certificação de qualidade (ISO)

Para os empreendedores, prêmio TOP Empresarial 2007 significam:

- **Posicionar a empresa no mercado** – Buscar o crescimento no mercado com investimentos e novos contratos. Valorizar as características artesanais do produto, a qualidade e a tecnologia das máquinas.
- **Exigência de qualidade e eficiência** – Aprimoramento constante, superando e melhorando o atendimento ao cliente. Programas de certificação.

A **Exigência da qualidade e eficiência** é um comportamento ligado a realização, segundo diversos estudos e autores descritos no referencial teórico.

Esses empreendedores reconhecem a importância estratégica do **posicionamento da empresa no mercado**, quanto à valorização dos seus produtos e serviços O Programa de Certificação é importante, pois estão buscando a superação e a melhoria do atendimento ao cliente.

Na (Tabela 24) a seguir, três comportamentos específicos relacionados a área de competência de suporte, com o mesmo grau de importância relativa são importantes para ambos os ganhadores, do Prêmio TOP Empresarial 2006 e 2007: **Educação e Capacitação; Aprendizado/Experiência e Ética.**

Tabela 24. Comparação entre os Comportamentos das Competências de Suporte Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007

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

Fonte: dados da pesquisa

Para os empreendedores, prêmio TOP Empresarial 2006 significam:

- **Educação e Capacitação** - Ter formação educacional mista, conhecimento de gestão, de mercado. Polidez, bom humor e humildade.
- **Aprendizado/Experiência** – traz atendimento com criatividade, qualidade e experiência.
- **Ética** – probidade e correto direcionamento.

Para os empreendedores, prêmio TOP Empresarial 2006 significam:

- **Educação e Capacitação** - Formação educacional adequada aos desafios propostos.
- **Aprendizado/Experiência** - Ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação, através de cursos realizados no SEBRAE, participação em feiras e seminários.
- **Ética** – trabalho pela ética e responsabilidade social e ambiental. A ética é o valor principal da empresa.

Por serem empreendedores que buscam a excelência, a premiação mostrou-se como a consagração dos seus esforços, pois entendem que é preciso ter competência, **Educação/Capacitação**, para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação.

A **Ética** é o valor principal da empresa, onde o **Aprendizado e a Experiência** proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes, o que reforça a sua **Independência e Autoconfiança**, fazendo-os serem bem sucedidos.

Observou-se também que, para os empreendedores, do Prêmio TOP Empresarial 2006, o comportamento, Disciplina, se destaca, pois vem empatado com o comportamento relacionado à Ética. Diferentemente no segundo estudo, onde Disciplina não foi tão valorizada.

O próximo objetivo irá complementar a análise sobre competências empreendedoras, comportamentos comuns e relevantes.

5.4 Percepção dos Empreendedores: Prêmio TOP Empresarial 2006 e Prêmio TOP Empresarial 2007

Norteando-se pela importância em conhecer como pensam os empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006 e 2007 sobre as características, conhecimentos, habilidades ou capacidades importantes que os faz ter sucesso, o objetivo a seguir traz a análise com base nos relatos dos empreendedores.

5.4.1 Objetivo 06: Identificar as características, conhecimento, habilidades ou capacidades que na percepção dos empreendedores dos prêmios TOP Empresarial (2006 e 2007) são necessárias para obterem sucesso.

A base para a análise deste objetivo deu-se pelas duas perguntas: Quais são as características, conhecimento, habilidade, ou capacidades necessárias para que o senhor (a) obtenha sucesso? O quanto essas competências (características, conhecimento, habilidade ou capacidades) estão relacionadas ao desempenho da sua empresa?

5.4.1.1 Percepção dos empreendedores: prêmio TOP Empresarial 2006

a) Quais são as características, conhecimento, habilidade, ou capacidades necessárias para que o senhor (a) obtenha sucesso?

Tendo como base para a análise a classificação das competências empreendedoras segundo Man e Lau (2000) observou-se um conjunto de 32 comportamentos importantes para que eles obtenham sucesso (Quadro 08).

- Treze delas se enquadram como competências de suporte ao empreendedor, apóiam e dependem da personalidade do empreendedor, fazendo parte do seu conhecimento ou *background*;
- Dez são características conceituais, inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor;
- Quatro são capacidades (administrativas, estratégicas) relacionadas à organização de diferentes recursos humanos, recursos físicos, financeiros, tecnológicos e, à escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas;
- Três são capacidades de comprometimento, dedicação do dirigente ao negócio;
- Duas são habilidades sociais, interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e entre estes e grupos.

b) O quanto essas competências (características, conhecimento, habilidade ou capacidades) estão relacionadas ao desempenho da sua empresa?

Cada frase corresponde ao depoimento de cada um dos entrevistados, reunidas em um bloco, para mostrar a relação entre elas e a importância que os mesmos emprestam a este contexto:

“Essas competências fazem parte do nosso planejamento estratégico”. “Todas estão 100% relacionadas ao desempenho da empresa”. “Estão relacionadas no mais alto nível”. “Só se vai existir nesse mercado com essas competências. Sem elas o desempenho vai caindo até não se conseguir mais ‘emplacar’ nenhum contrato”. “Para se ter sucesso num mercado tão competitivo é preciso ter conhecimento das suas forças, fraquezas e oportunidades que este mercado oferece”. “Uma empresa tem que saber aonde quer chegar, comunicar as

partes interessadas este horizonte e fazer acontecer (disciplina). Melhor ainda se os gestores tiverem afinidades com o negócio. ‘Como diz Confúcio, quem faz o que gosta não trabalha’.”

Quadro 08. Prêmio TOP Empresarial 2006: Características, Capacidades, Habilidades, Conhecimentos para o Sucesso

<p>Características Conceituais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persistência 2. Ousadia 3. Independência 4. Auto-estima 5. Perseverança 6. Correr risco calculado 7. Iniciativa 8. Autoconfiança 9. Responsabilidade (Seriedade) 10. Ser inovador 	<p>Capacidades: Administrativas e Estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Exigência de qualidade e eficiência 12. Visão do Negócio 13. Estabelecimento de metas 14. Planejamento/Monitoramento sistemático <p>Capacidade de comprometimento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Boa equipe de colaboradores 16. Comprometimento 17. Seguir a legislação pertinente (ambiental) <p>Habilidades Sociais (Relacionamento):</p> <ol style="list-style-type: none"> 18. Comunicação 19. Persuasão e Rede de contatos 	
<p>Conhecimento (Suporte)</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 20. Busca de informação 21. Disciplina 22. Conhecimento técnico do serviço 23. Educação e Qualificação 	<ol style="list-style-type: none"> 24. Conhecimento de gestão 25. Conhecimento do mercado 26. Formação moral 27. Formação acadêmica 	<ol style="list-style-type: none"> 28. Polidez 29. Humildade 30. Bom humor 31. Muita fé em Deus 32. Perfeccionismo

Fonte: dados da pesquisa

5.4.1.2 Percepção dos empreendedores: prêmio TOP Empresarial 2007

a) Quais são as características, conhecimento, habilidade, ou capacidades necessárias para que o senhor (a) obtenha sucesso?

Tendo como base para a análise a classificação das competências empreendedoras segundo Man e Lau (2000) observou-se um conjunto de 28 comportamentos importantes para que eles obtenham sucesso (Quadro 09).

- Dez características são ditas conceituais inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor;
- Nove são capacidades (administrativas, estratégicas) relacionados à organização de diferentes recursos humanos, recursos físicos, financeiros, tecnológicos e, à escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas;
- Sete estão relacionadas à competência de suporte ao empreendedor, apóiam e dependem da personalidade do empreendedor, fazendo parte do seu *background*;
- Duas são habilidades sociais, interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos;
- Uma característica se relaciona a capacidade de comprometimento, dedicação do dirigente ao negócio.

Quadro 09. Prêmio TOP Empresarial 2007: Características, Capacidades, Habilidades, Conhecimentos para o Sucesso

<p align="center">Características Conceituais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persistência 2. Raciocínio lógico 3. A Fé em si mesmo 4. Habilidade de arriscar 5. Pessoa curiosa 6. Atitude de coragem 7. Autoconfiança 8. Responsabilidade para assumir os atos 9. Capacidade de superação. 10. Ser inovador <p align="center">Habilidades Sociais (Relacionamento)</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Respeito às idéias de todos os colaboradores 12. Habilidade de relacionar-se 	<p align="center">Capacidades: Administrativas e Estratégicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Habilidade de enxergar a empresa em todas as suas dimensões. 14. Reciclar permanentemente para qualificar. 15. Busca de tecnologias com pouco custo para usar na propriedade. 16. A equipe sempre tem habilidade para detectar as necessidades dos clientes. 17. Ter visão de futuro. 18. Gerir focado nos resultados. 19. Buscar constantemente a qualidade. 20. Estabelecer novas metas para acrescentar novos valores á empresa. <p align="center">Capacidade de Comprometimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Comprometimento com o negócio
<p>Conhecimento (Suporte)</p> <ol style="list-style-type: none"> 22. Ter capacidade de disciplina 23. Conhecimento (descobrir novas ferramentas e nos manter atualizado) 24. Conhecimentos sobre o seu produto, mercado e administração 25. Busca de informações (agregar novas tecnologias para incorporar a empresa) 26. Procurar conhecimento em cursos, feiras e internet 27. Formação profissional na área onde atuo. 28. O conhecimento e a vasta experiência 	

Fonte: dados da pesquisa

b) O quanto essas competências (características, conhecimento, habilidade ou capacidades) estão relacionadas ao desempenho da sua empresa?

Cada frase corresponde ao depoimento de cada um dos entrevistados, reunidas em um bloco, para mostrar a relação entre elas e a importância que os mesmos emprestam a este contexto:

“O grau de importância é total, sem essas competências não teria negócio”. “Atuamos em todas estas competências de forma sinérgica, considerando que a sua utilização permanente e o seu desenvolvimento representam a própria sobrevivência da empresa”. “A importância é extrema já que devido às características de nossa equipe, nossos conhecimentos de locais e da área de turismo e eventos em geral fazem com que sejamos capazes de sempre atender bem com qualidade e eficiência. Participamos frequentemente de treinamentos específicos na área de turismo, workshops, feiras, congressos e eventos para que sejamos considerados profissionais capazes e experientes”. “A empresa é a imagem do dono... Todos acabam incorporando esta dedicação ao negócio. O não desperdício baseado na gestão financeira controlada e os colaboradores estão sempre sugerindo mudanças e projetos devido ao fato de sermos uma empresa que pratica a administração participativa. Da mesma forma acabam incorporando os maus hábitos como, por exemplo, a desorganização com papéis, salvo algumas exceções, todos acabam sendo um pouco desorganizados, [...] às vezes não damos o bom exemplo neste quesito”. “Ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação com manutenção

de profissionais capacitados, estimulados e motivados com uma visão sistêmica compreendendo a totalidade do ambiente no qual estão inserido. Com característica de um comprometimento de uma equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos.” “A fé, em alto grau, obstinada, 8 em uma escala de 10, porque preciso acreditar em coisas impalpáveis e até improváveis como a melhoria da administração pública na minha região e com isso continuar investindo sempre. O conhecimento, 10 em 10, que me aprimora e prepara e instrumenta para as mudanças. A habilidade, 7 em 10, nos relacionamentos com funcionários, clientes, fornecedores e comunidade. Disciplina, 8 em 10, para perseguir e implantar os objetivos, trabalhar em feriados, atender sempre com simpatia, não perder de vista o próximo, responder esse formulário até tarde da noite.”

Dado a importância desses resultados, identificação das características, conhecimento, habilidade ou capacidades na percepção desses empreendedores e, do quanto elas representam no desempenho de suas empresas, entendeu-se ser importante identificar quais dentre essas competências são comuns aos empreendedores.

5.4.2 Identificação de competências (Características, Capacidades, Habilidades e Conhecimentos) comuns aos empreendedores

Com objetivo de identificar competências comuns aos empreendedores, (Quadro 10), a seguir, a fim de reforçar os resultados da pesquisa, segue uma comparação entre as Características, Capacidades, Habilidades e Conhecimentos para o Sucesso na percepção dos Empreendedores dos Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007 (Quadro 08 e Quadro 09).

Ao se analisar estes resultados observaram-se que existem competências comuns e, que as mesmas, corroboram os resultados anteriores.

Segue abaixo os resultados desta análise que permitiu identificar os seguintes *clusters* (comportamentos):

- *Cluster* Conceitual: Independência, autoconfiança; persistência, perseverança; ser inovador; correr risco calculado, habilidade de arriscar; ousadia, atitude de coragem; responsabilidade para assumir os atos, seriedade.
- *Clusters* Estratégicos e Administrativos: Exigência de qualidade e eficiência, buscar constantemente a qualidade; visão de negócio, ter visão de futuro; planejamento, monitoramento sistemático, estabelecimento de metas, gerir focado nos resultados, estabelecer novas metas para acrescentar novos valores a empresa.
- *Cluster* de Comprometimento: Comprometimento, comprometimento com o negócio (gestão financeira sempre foi baseada na política do pé no chão).
- *Cluster* de Suporte: Busca de informação; Disciplina, Ter capacidade de disciplina; Educação e Qualificação, Formação acadêmica, Polidez, Formação moral, Procurar conhecimento em cursos, feiras e *internet*, Formação profissional na área onde atuou; Conhecimento do mercado, Conhecimento de gestão, Conhecimento técnico do serviço, o conhecimento e a vasta experiência me proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes, Conhecimento (descobrir novas ferramentas e nos manter atualizados), Conhecimentos sobre o seu produto, mercado e administração.

Quadro 10. Comparação entre as Características, Capacidades, Habilidades e Conhecimento para o Sucesso: Prêmios TOP Empresarial 2006 e 2007

	Empreendedores 2006	Empreendedores 2007
Características Conceituais	<p>Persistência/ Perseverança Ser inovador</p> <p>Correr risco calculado Independência/ Autoconfiança Responsabilidade /Seriedade Ousadia</p>	<p>Persistência Ser inovador</p> <p>Habilidade de arriscar Autoconfiança /A Fé em si mesmo Responsabilidade para assumir os atos Atitude de coragem</p>
	<p>Auto-estima Perfeccionismo Iniciativa</p>	
		<p>Capacidade é de superação. Pessoa curiosa</p>
Capacidades Administrativas e Estratégicas	<p>Exigência de qualidade e eficiência Visão do Negócio</p> <p>Planejamento/Monitoramento sistemático /Estabelecimento de metas/</p>	<p>Buscar constantemente a qualidade Ter visão de futuro</p> <p>Gerir focado nos resultados/ Estabelecer novas metas para acrescentar novos valores á empresa</p>
		<p>A equipe sempre tem habilidade para detectar as necessidades dos clientes Habilidade de enxergar a empresa em todas as suas dimensões Reciclar permanentemente para qualificar Busca de tecnologias com pouco custo para usar na propriedade</p>
Habilidade Comprometimento	<p>Comprometimento</p>	<p>Comprometimento com o negócio (gestão financeira sempre foi baseada na política do pé no chão).</p>
	<p>Seguir a legislação pertinente (ambiental) Boa equipe de colaboradores</p>	
Habilidades Sociais	<p>Comunicação Persuasão e Rede de contato</p>	
		<p>Respeito às idéias de todos os colaboradores Habilidade de relacionar-se</p>
Suporte (conhecimento)	<p>Busca de informação</p>	<p>Busca de informações (agregar novas tecnologias para incorporar a empresa)</p>
	<p>Disciplina</p>	<p>Ter capacidade de disciplina</p>
	<p>Educação e Qualificação/ Formação acadêmica/ Polidez/ Formação moral</p>	<p>Procurar conhecimento em cursos, feiras e internet Formação profissional na área onde atuo.</p>
	<p>Conhecimento do mercado/ Conhecimento de gestão/ Conhecimento técnico do serviço</p>	<p>O conhecimento e a vasta experiência me proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes. Conhecimento (descobrir novas ferramentas e nos manter atualizado) Conhecimentos sobre o seu produto, mercado e administração</p>
	<p>Humildade Bom humor Muita fé em Deus</p>	

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, segue as declarações dos empreendedores que participaram deste trabalho, em resposta a pergunta: **O que é ser Empreendedor?**

Estas mostram a realidade vivida por eles e a forma como lutam e se desenvolvem para serem bem sucedidos:

“Empreender é ver o que ninguém mais enxerga. Enxergar soluções onde os outros só enxergam problemas. É aproveitar as forças da empresa e criar oportunidades. Melhorar continuamente em busca do sucesso!”

Hidropartes Comercial, 2006

“É fazer da adversidade um estímulo de auto-superação. É servir ao próximo com dação de amor, na certeza de que esteve fazendo o melhor de si perante a sua consciência. Não para um momento ou um negócio, mas, propiciando a construção de sólidas relações, as quais contemplem as partes diretamente afins e o seu entorno.”

Gloria Garden Suites, 2006

“Cientificamente falando, ser empreendedor é desenvolver diariamente e ao longo do tempo, as 30 características do comportamento do empreendedor, encontradas em todos os grandes empreendedores estudados em 157 países do mundo. Na prática, no Brasil e principalmente para uma pequena empresa de uma cidade do interior ser empreendedor é uma coisa muito mais complicada, mas, por isso mesmo mais gratificante. As dificuldades tornam-se maiores, mas, ao superá-las o sabor de vitória é muito mais gostoso. A sensação ao se receber um prêmio de nível Estadual (Top Empresarial/06) ou um de nível Nacional (Prêmio Brasil Competitivo) que recebemos deixa um gosto na boca indescritível.”

Laboratório Pedra Verde, 2006

“É ser predisposto para definir o seu destino. Ter iniciativa, enxergar oportunidades de negócios, ser capaz de investir mesmo com riscos, ser persistente, ser positivo em relação ao futuro, ser capaz de enfrentar e resolver problemas dos mais diversos, superar pressões e situações críticas. É ser criativo, intuitivo, inovador, desafiador, enfim, é ser alguém que busca uma melhoria do seu dia a dia, na vida pessoal e profissional.”

JJS Serviços Gerais Sul Fluminense, 2006

“Ser empreendedor é ser visionário, é resistir à frustração, é comemorar pequenas conquistas, é ser livre por que estar preso a um grande sonho é criar futuro e quem cria futuro cria o futuro de outros. Ser empreendedor é ser jogador e não expectador, do tipo eu não disse, eu já sabia. Ser empreendedor é assumir riscos, ter rede de relacionamento, e ser otimista. Ser empreendedor é SER FAZEDOR.”

Curso Trilha do Sucesso, 2006

“Ser empreendedor é ser uma pessoa diferenciada e que possui motivação singular. É apaixonado pelo que faz não se contentam em ser mais um na multidão, querem deixar algo para a sociedade. O empreendedor tem um processo criativo gerar novos contextos e promove o desenvolvimento dos novos negócios. O sonho do empreendedor é transformador em realidade por meio de trabalho árduo, dedicação e perseverança. O empreendedor é marcado pela coragem, o que não significa que o medo não existe nele. Significa que o medo é sobrepujado pela ação de seguir a visão. A visão pode surgir de uma necessidade ou de um despertar para algo novo.”

ABC da Criança, 2007

“Empreendedor para mim é esta capacidade que o brasileiro tem de resolver situações adversas, mas temos que deixar de ser amadores e mais profissional, não adianta ser criativo, mas amador.”

Sítio Cachoeirinha, 2007

“Ser empreendedora é lutar por um sonho, remar contra a maré e é acima de tudo fazer acontecer para que este sonho se torne realidade, fazendo com que em cada dia haja uma enorme vontade de vencer. É enfrentar dificuldades, trabalhar muito e nunca desistir!”

CR Turismo, 2007

“Empreendedores são em geral, uma classe que se crê auto-suficiente. Gente que se propõe a começar seu ganho pão do nada, e já com a certeza de que um dia será um grande negócio. Misturando Fe com trabalho, pesquisa com intuição, visão com teimosia, acreditando no impossível, às vezes conseguindo realizá-lo.”

Pousada do Telhado Verde de Búzios, 2007

“No Brasil, é ser um sonhador que todo dia deve transformar os seus sonhos em coisas factíveis gerando renda, criando empregos e fazendo este país ir para frente.”

MAEMFE, 2007

“O empreendedor é um ser social, e assim sendo é fruto da relação constante entre os talentos, as características individuais e o meio em que vive. Ser empreendedor não é fruto do nascimento ou de herança genética, mas resultado de muito trabalho, aprendizado, talento e reserva econômica. Ser empreendedor é ser capaz de identificar oportunidades, desenvolver uma visão do ambiente; ser capaz de contagiar pessoas com suas idéias; ser arrojado; estar pronto para assumir riscos e aprender com os erros; é ser um profundo conhecedor do todo e não só de algumas partes; é, dentre outras atribuições, ser capaz de utilizar essas informações para seu próprio aperfeiçoamento. É a capacidade de transformar uma idéia em realidade, seja ela inovadora ou não.”

FRILAB, 2007

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa procurou identificar e analisar áreas de competências empreendedoras relevantes e comuns aos empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmios TOP Empresarial 2006 e TOP Empresarial 2007, bem como identificar comportamentos específicos que possam ser entendidos como parte de um conjunto de fatores que levaram os agraciados com tais Prêmios ao sucesso.

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

Das sete áreas de competências empreendedoras que emergiram nesta pesquisa: Competência Conceitual, Competência Estratégica, Competência de Suporte, Competência Administrativa, Competência de Relacionamento, Competência de Comprometimento e Competência de Oportunidade, as três primeiras se destacam pela relevância e importância, tanto para o primeiro quanto para o segundo estudo de caso.

Foi identificado um total de 40 *clusters* (comportamentos específicos) para o primeiro estudo de caso, Competências Empreendedoras dos Empreendedores das Empresas ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006 e, outros 40 *clusters*, para o segundo estudo de caso, ocorrido em 2007.

Três competências empreendedoras se destacam: **Competência Conceitual, Competência Estratégica e Competência de Suporte.**

A Competência Conceitual foi a mais relevante em relação às demais áreas, tanto em 2006 quanto em 2007. A mesma identifica os seguintes comportamentos: Independência/autoconfiança, Persistência, Orgulho/auto-estima, Ver por um ângulo diferente/Criatividade, Ser inovador, Assumir riscos moderados, Ser intuitivo, Perfeccionismo, Ter vocação, os quais se destacam três com a mesma ordem de importância relativa para ambos os ganhadores dos Prêmios (2006 e 2007): **Independência e autoconfiança; Persistência e Orgulho e auto-estima**, sendo que o primeiro se mostrou mais relevante.

Os resultados nos levaram a certeza de que os empreendedores são otimistas e que acreditam na sua própria capacidade de realizar aquilo a que se propõem. Buscam o sucesso a todo custo. Ter orgulho e auto-estima é importante. A premiação lhes dá um *feedback* do seu desempenho, reforçando sua independência e autoconfiança.

A Competência Estratégica se apresenta em segundo lugar de importância. Dois comportamentos se destacam dentre os três primeiros graus de importância, em ambos os Prêmios, embora não na mesma ordem: **Posicionar a empresa no mercado e Exigência de qualidade e Eficiência.**

Estes resultados demonstram o quanto esses empreendedores estão motivados por uma necessidade de realização, pois buscam a excelência e o aperfeiçoamento, com vistas a crescer, mantendo-se competitivos.

A Competência de Suporte se apresenta em terceiro lugar de relevância, apresentando três comportamentos que se destacam com a mesma ordem de importância relativa tanto para os empreendedores das empresas ganhadoras do Prêmios TOP Empresarial 2006 quanto para as de 2007: **Educação e Capacitação; Aprendizado/Experiência e Ética**, sendo que o primeiro obteve a maior relevância.

Os resultados revelam a importância que os empreendedores atribuem quanto a adquirir conhecimentos profundos na área de atuação, gerencial e técnico. Entendem que,

quanto mais aprimorado for o conhecimento, melhor será o processo de criatividade, portanto, estão cada vez mais se especializando tecnicamente para inovar.

Durante a análise observou-se que outros comportamentos complementam o entendimento dos resultados acima, colaborando com o sucesso dos empreendedores e que são cruciais para o desenvolvimento dos negócios.

Na competência administrativa destacaram-se os comportamentos **Organizar, Controlar e Treinar**.

Organizar ocupou o primeiro lugar de importância para ambos empreendedores das empresas ganhadoras (2006 e 2007). Por estarem em fase de crescimento em seus negócios, existe a preocupação com a expansão e a consolidação de sua empresa no mercado, desta forma, estão buscando estrategicamente o posicionamento no mercado de seus produtos.

Para eles, controlar é crucial nesta fase para que possam se organizar. Treinar é cada vez mais importante pois, como vimos na competência de suporte, estão buscando o aperfeiçoamento técnico e gerencial.

Na Competência de Comprometimento, para ambos os empreendedores, três comportamentos se mostram relevantes dentre as três primeiras colocações, embora não com o mesmo grau de importância: **Comprometimento com os clientes, Comprometimento com os valores da empresa e Manter esforços durante as crises**.

O Comprometimento com os clientes e o Comprometimento com os valores da empresa aparecem em segundo lugar de importância para ambos, o que reforça o resultado anterior. É o crescer de forma organizada com o aprimoramento contínuo da gestão, disseminando uma filosofia onde se cria um ambiente de confiança mobilizando a equipe e atraindo os talentos.

Existe a preocupação com os clientes, um comprometimento em atendê-los bem, pois buscam a satisfação dos mesmos e se esforçam em manter viva a empresa. Buscam apoio em instituições, como o SEBRAE, assim como na família e amigos.

Construir rede de relacionamento e buscar oportunidade são comportamentos que se apresentam com grande grau de importância para ambos os ganhadores. Relacionam-se às Competências de Relacionamento e de Oportunidades, respectivamente.

A construção de rede de relacionamento é importante quando se buscam oportunidades. É preciso ter iniciativa. Estes comportamentos garantem parcerias, relacionamentos com as instituições, para que se possa sobreviver às crises.

Observa-se que, apesar dessas competências não terem tido um destaque maior nessa pesquisa, devem ser consideradas como fundamentais. Esse resultado reforça o momento que esses empreendedores estão vivendo hoje em suas empresas. Se estivessem iniciando os seus negócios, provavelmente essas competências se destacariam com um grau de importância maior em relação às outras competências.

Dentre os comportamentos específicos, para ambos os estudos de caso, observou-se uma exceção em relação aos estudos de Man e Lau (2000). Um novo comportamento ligado a Competência de Suporte foi observado: o **Espiritual**.

Enquanto para os empreendedores do primeiro estudo significa: **Muita fé em Deus**, para os do segundo estudo significa: **Misturar fé com trabalho**.

Assim, nas palavras de um dos empreendedores: “[...] *preciso acreditar em coisas impalpáveis e até improváveis como a melhoria da administração pública na minha região e com isso continuar investindo sempre.*”

Fundamental destacar que o sucesso desses empreendedores também se deve a forma como iniciaram seus negócios. O reconhecimento de oportunidades de mercado desenvolveu-se de forma muito parecida, onde a derivação de ocupação foi a base. Significa que tiveram iniciativa de criar seus negócios com base em experiências da atividade anteriormente exercida.

São inovadores no estilo *schumpeteriano*, pois não associam necessariamente a inovação ao conhecimento científico. Buscaram o desenvolvimento em negócios já existentes, mas com estratégias inovadoras, desenvolvendo e aprimorando novas formas de produção de bens e serviços, novos processos de atendimento e a criação de um novo mercado antes inexistente.

Prosperam, pois têm um alto nível de inteligência para o sucesso ao se organizarem com transparência e alinhamento em torno da estratégia de inovação escolhida, se adaptando à situação do negócio e com sustentabilidade. Um estilo apropriado de pensamento, de motivação intrínseca focada em tarefas que os leva a uma capacidade de competitividade, apesar das dificuldades e desafios.

A busca constante pela superação os torna comprometidos com o negócio, pois se nota que existe um equilíbrio entre a criatividade e a criação de valor (capacidade de comercialização) à medida que crescem e amadurecem.

Desenvolvem seus negócios transformando suas idéias em um estilo pessoal de vida. Todos se baseiam em seus sonhos, mas entendem que o sucesso depende de um trabalho árduo, com dedicação, perseverança e também com a busca constante do aperfeiçoamento.

Sendo assim, necessário destacar a declaração de um dos empreendedores que vai ao encontro do objetivo e da própria razão deste trabalho: “*Melhorar continuamente em busca do sucesso!*”

6.1 Considerações Finais

Este estudo pode servir para ampliar o conhecimento e a previsibilidade de grupos de empreendedores com potencial para o sucesso, quer sejam ou não futuros ganhadores de premiações relacionadas às suas atividades.

Dado as limitações desse estudo e por ser um campo muito vasto, as conclusões apresentadas nesse capítulo permitem uma reflexão sobre: que outros fatores estariam relacionados, além das competências empreendedoras, ao sucesso dos empreendedores.

Sugere-se que outros empreendedores possam ser consultados, ganhadores em outros anos, Prêmio TOP Empresarial, para confirmar ou não os resultados da pesquisa, bem como, que novos estudos possam ser feitos em outras amostras, com relação ao achado, comportamento espiritual, para confirmar ou não, a importância deste em nossa cultura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, A. G. de; CAMPOS, P. H. B. de. **Estatística Básica: cursos de ciências humanas e de educação**. Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos Editores S. A. 1985, 4^a ed.
- ANO BOM, M. P. D e ABDUCH, S.N. B. F. MAEMFE. In: SEBRAE/RJ. **Melhores Estudos de Casos da Pequena Empresa: IV Jornada de Estudos de Casos da Pequena Empresa**. SEBRAE/RJ, 2006. p. 113-119.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70 Ltda. Lisboa, Portugal. 1977
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BENEDETTI, Maurício H. A inovação como Fator de Crescimento e Pequenos Negócios. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006. **Anais**, Gramado: ANPAD, 2006.
- BOYATZIS, R. E. The competent management: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.
- CARLAND, J.W.; HOY, F.; BOULTON, W.R.; CARLAND, J.A.C. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a Conceptualization. **The Academy of Management Review**, v.9, n. 2, April 1984.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas/CNI; SEBRAE**. Brasília:CNI, 2006.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, SP: Papirus, 1995.
- CUNNINGHAM, J. B; LISCHERON, J.C. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. Califórnia, v. 29, nº 1, p.45-67, 1991. In: SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007
- DEER, Clyde B. Managing the new careerist. São Francisco:Jossey-Bass, 1988. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. 2. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Empreendedorismo no Brasil: **Relatório Executivo 2007**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2008.

GIL A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 35 (2), p. 57-63, mar/abr de 1995.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 11 abr.2009.

JULIEN, P. A. **The state of the art in small business and entrepreneurship**. Aldershot, England: Ashgate, 1998.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAU, T., CHAN, K.F.MAN, T.W.Y., 1999. **Entrepreneurial and managerial competencies: small business owner-managers in Hong Kong**. In: Fosh, P., Chan, A.W., Chow, W.W.S., Snape, E., Westwood, R. (Eds), *Hong Kong Management and Labour: Change and Continuity*. Routledge, London.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUEKE, Richard. **Managing Creativity and Innovation**. Harvard Business School Press: Boston, 2003

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

McCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. New York: D. Van Nostrand, 1961.

McCLELLAND, D. C.; WINTER, D. J. **Motivating economic achievement**. New York: Free Press, 1971.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**. v. 8. nº 3, September, p.235-254, 2000.

REDE DE COOPERAÇÃO BRASIL +. **MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresa**: questionário de auto-avaliação 2008. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br>>. Acesso em 20 jan.2009.

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- ROBBINS, S. e COULTER, M. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.
- SALIM, C. S.; NASAJON, C.; SALIM, H.; MARIANO, S. **Administração Empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus: Elsevier, 2004.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1934].
- SCHEIN, Edgar H, Career anchors: discovering your real values. California: University Association, 1990. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.
- SEBRAE. Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. **Instrumento de Avaliação**. 2006.
- SEBRAE. Rede Cooperação Brasil + Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha 2007**. Qualinews Comunicação Empresarial Ltda. 2007.
- SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em 18 nov. 2008.
- SEBRAE. **Simples Nacional: Lei Complementar Federal nº123 de 14/12/06**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em 21 set.2008.
- SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley, 1993. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.
- TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A Importância das Pequenas Empresas no Cenário Econômico e Social. In: II Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. SIMGEN, 2004. **Anais...** : Seropédica, RJ, 2004.CD-ROM.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TIMMONS, J. A. et al. **New Venture Creation: entrepreneurship in the 1990s**. 3rd ed. IRWIN: Homewood, Boston, 1990.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

A - Questionário da Pesquisa

B - Perguntas e Respostas de Cinco Empreendedores das Empresas Ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2006

C - Áreas de Competências, Clusters e Comportamentos dos Empreendedores Prêmio TOP Empresarial de 2006

D - Categorias das Competências Empreendedoras dos Empreendedores
(Prêmio TOP Empresarial de 2006)

E - Perguntas e Respostas de Seis Empreendedores das Empresas Ganhadoras do Prêmio TOP Empresarial 2007

F - Áreas de Competências, Clusters e Comportamentos dos Empreendedores Prêmio TOP Empresarial de 2007

G - Categorias das Competências Empreendedoras dos Empreendedores
(Prêmio TOP Empresarial de 2007)

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

Primeira Parte

Dados do Empreendedor (a):

Idade:

Formação/Escolaridade:

Ocupação Anterior:

Dados da Empresa:

Ano da fundação:

Número de empregados:

Segunda Parte

- 1) O senhor poderia descrever o negócio em geral e a razão que o levou a estabelecer esse negócio.
- 2) Por favor, existe a possibilidade de descrever como sua empresa vem se desenvolvendo desde o início? (suas ações ou comportamentos diante das diferentes áreas funcionais).
- 3) O Senhor (a) tem passado por algum momento especial ou crítico durante o desenvolvimento dos negócios? Por favor, ilustre-os com casos positivos e negativos.
- 4) O Senhor (a) tem atravessado por alguma dificuldade no gerenciamento do negócio. Como o (a) senhor (a) os resolveu?
- 5) Analisando os últimos três anos, houve alguma mudança significativa em sua Empresa?
- 6) Quais são as **características, conhecimento, habilidade, ou capacidades** necessárias para que o senhor obtenha sucesso? Por quê?
- 7) O quanto (grau de importância) e como essas competências (características, conhecimento, habilidade ou capacidades) estão relacionadas ao desempenho da sua empresa?
- 8) Uma última pergunta: **O que é ser empreendedor (a)**

ANEXO B

PERGUNTAS E RESPOSTAS DE CINCO EMPREENDEDORES DAS EMPRESAS GANHADORAS DO PRÊMIO TOP EMPRESARIAL 2006

1) O senhor poderia descrever o negócio em geral e a razão que o levou a estabelecer esse negócio.

- Com formação educacional mista.
- Experiência global (23 países).
- Feeling comercial.
- Espírito empreendedor.
- Perseverante em tudo que faço.
- Reconheço que das adversidades obtenho força para transformá-la em bons negócios.
- Optei por Macaé/RJ, de onde sou natural. Por perceber e acreditar no crescimento desta região na busca de auto-suficiência nacional, bem como, a ineficiente e quase inexistente parque hoteleiro.
- A razão foi fazer o que gosto.
- Estava sem motivação no emprego, apesar de ser uma grande Empresa não queria terminar minha carreira desta forma. O que fazer? Onde investir?
- O negócio começou de uma oportunidade que avalei ao dar aconselhamento aos estagiários da empresa
- Percebi que apesar deles passarem no processo seletivo eram jovens despreparados de vida. Com isto criamos um treinamento para auxiliá-lo a se conhecer melhor e terem confiança em suas decisões.
- Na empresa os estagiários adoravam o que estavam fazendo e o curso teve logo o apoio das Universidades e das Empresas Juniores.
- Depois partimos para assessorar as empresas também.
- A Hidropartes é uma empresa familiar, quando se aposentou o Sr. Edson Macedo decidiu montar um negócio próprio adquirindo sociedade numa empresa já existente.
- O nosso negócio é Limpeza Técnica Industrial e Saneamento Ambiental. A prática nesta área é de cerca de 30 anos.
- Já conhecendo todos os ‘caminhos’ deste segmento foi mais fácil nos direcionar quando houve a oportunidade da aquisição do primeiro caminhão.
- O **Lab. Pedra Verde**, iniciou suas atividades sob a razão social Laboratório de Patologia Clínica Ltda. em 1971, tendo na época 4 sócios, motivados a abrirem um laboratório de análises clínicas, que viesse a colaborar no atendimento à demanda instalada no município. Naquele período só contava com 2 outros laboratórios em atividade e uma enorme demanda reprimida, principalmente à população mais carente, dependente de atendimento do SUS, na época INAMPS.

2) Por favor, existe a possibilidade de descrever como sua empresa vem se desenvolvendo desde o início? (suas ações ou comportamentos diante das diferentes áreas funcionais).

- Com todas as dificuldades pertinentes ao pequeno empresário, não dispondo de créditos acessíveis a juros atrativos, foi necessário aceitar as leoninas regras impostas pelo mercado financeiro, a fim de pudesse levar a cabo a construção da estrutura física

do hotel, bem como, equipá-lo e dotá-lo de colaboradores a fim de iniciarmos este negócio.

- A empresa é planejada e suas ações são determinadas antecipadamente.
- Os sócios acabaram de se formar no MBA de Gestão de Pessoas.
- Começamos apenas com o curso comportamental, depois desenvolvemos palestras vivenciais e pela internet e agora estamos fazendo processos seletivos para empresas, avaliação de desempenho, **coaching** e clima organizacional.
- O Sr. Edson Macedo assumiu a direção da empresa em 1998, com quatro funcionários.
- No ano seguinte a empresa mudou de sede e expandiu sua área de atuação.
- No ano 2000, a Hidropartes comprou a sede e aumentou seu estoque de materiais. Foram desenvolvidos novos serviços e tecnologias.
- Em 2005 a empresa desenvolveu uma máquina de prensagem de mangueiras com até 8”.
- Em 2007 a empresa tem 17 funcionários.
- Os três primeiros anos foram marcados pela busca de serviços. Mas já conseguimos avançar para a aquisição de um segundo equipamento.
- Foi necessária a retirada da licença de operação junto a FEEMA, que demorou, e deixamos de fazer alguns negócios. Porém com a LO na mão os negócios aumentaram.
- Foi implantado o setor de meio ambiente, para a interlocução com os órgãos ambientais.
- Treinamento interno.
- Apoio ao cliente.
- Criamos um setor financeiro independente para otimizar as contas a pagar, receber, indicadores de desempenho, planejamento contábil.
- O departamento de pessoal com controles de horas extras, RDO, CNDs, impostos, todos tiveram de ser otimizados com o crescimento da empresa.
- O escritório foi computadorizado e informatizado com programa específico, para as nossas necessidades, inclusive o cartão de ponto.
- Foram adquiridos mais equipamentos diversificados (alta pressão, alto vácuo, combinado, aspirador de pó industrial).
- Podemos também ampliar o negócio com a logística e o transporte de resíduos industriais
- Em 2006, participamos do nosso primeiro prêmio, que foi o TOP Empresarial.
- Em marços de 2007, recebemos o reconhecimento MBC – Movimento Brasil Competitivo em Brasília, das mãos do próprio Jorge Gerdau, com a presença de vários Ministros, fato este que muito nos orgulhou.
- A trajetória da empresa ao longo destes 36 anos, pode ser facilmente dividida em 3 fases distintas, a primeira entre 1971 e 1986 (15 anos) onde ainda sob a direção dos 4 sócios, dedicou-se quase que exclusivamente ao atendimento ao hoje, SUS.
- Em 1986, após o falecimento de um dos sócios, a aposentadoria de outro e o desligamento de outro, o laboratório, que nesta ocasião trabalhava para 7 convênios (CABERJ, CASSI, EMBRATEL, FURNAS, INAMPS, INB e UNIMED), teve ainda que amargar a perda do seu maior convênio e a mudança repentina da troca de comando até então nas mãos de uma pessoa experiente, para um administrador recém formado, tendo assim que decidir se mantinha-se aberto ou encerrava suas atividades.
- A opção pelo item B deu início à segunda fase da empresa que durou de 1986 a 1999 (13 anos). Onde a **Criatividade** foi a palavra chave.

- Nesta fase o laboratório: **1)** Criou um serviço de Plantão 24 h, que funcionava inclusive aos sábados, domingos e feriados. **2)** Ampliou se horário de atendimento ao público, abrindo às 6:00 h onde abria às 7:00 h e fechando às 18:00 h onde fechava às 17:00 h, **3)** Passou a abrir aos sábados das 6:00 às 12:00 h, **4)** Criou um sistema de “Papa Fila” que reduziu seu tempo de atendimento de 18 para 8 min./paciente e **5)** Criou um jornal mensal com tiragem de 2000 exemplares com informações do laboratório e outras falando de prevenção de doenças, lembrando que na ocasião nenhum outro laboratório da cidade fazia isso e esta situação perdurou por pelo menos uns 12 anos, antes que outros laboratórios passassem a adotar medidas semelhantes. Estas iniciativas abriram as portas para o crescimento do número de convênios, que em 1987 já somava 32 convênios (hoje temos 45).
 - Em 1998, o administrador participou do “EMPRETEC”, um treinamento para empreendedores realizado pelo SEBRAE.
 - Em 1998 após ter passado por problemas de saúde que por um período de aproximadamente 18 meses, resolveu-se por uma espécie de “REENGENHARIA” a partir do que com uma nova razão social (Laboratório de Análises Clínicas 3º Milênio Ltda), que à **Experiência** adquirida na 1ª fase e a **Criatividade** que serviu de modelo na 2ª fase, juntou a **Qualidade** iniciando a 3ª fase, (1999 à).
- 3) O Senhor (a) tem passado por algum momento especial ou crítico durante o desenvolvimento dos negócios? Por favor, ilustre-os com casos positivos e negativos.

Casos Positivos:

- Por ser prestador de serviços, são positivos não somente a confirmação financeira do negócio em si. Principalmente, ouvir e ou acolher declarações espontâneas manifestando a satisfação proveniente de nossos clientes, parceiros e afins, dando-nos indicativos de probidade e correto direcionamento do negócio.
- Temos tido muita dificuldade em acessar as grandes empresas, mas este é um trabalho que precisa ser continuado.
- Em nosso tipo de negócio, o crescimento gradual da empresa chega a um ponto que ou se cresce mais investindo mais ou paralisa o crescimento ficando somente com contratos pequenos e ‘seguros’, porém resolvemos crescer e investimos na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços pontuais.
- Por incrível que possa parecer, os 2 piores momentos da empresa, foram seguidos de seus 2 períodos de maior crescimento, assim de 1986 a 1998, o laboratório saiu de 7 convênios para 32 convênios, de 5 para 10 funcionários, de 80 m2 para 160 m2 de área de trabalho e de um faturamento anual em moeda corrigida, de R\$ 43.200,00 para R\$ 124.500,00.
- Os anos de 1999 e 2000, foram perdidos com problemas de saúde, quando a empresa ainda não havia se estruturado para funcionar sem seu funcionário chave, desta forma, com 2 anos de atraso, em 2001 iniciou-se o 2º período de crescimento da empresa, que saiu de 32 convênios para os atuais 45, de 10 funcionários para os atuais 18, dos 160 m2 ocupados para os atuais 240 m2, de um faturamento anual de R\$ 124.500,00 para R\$ 450.000,00 em 2006
- Como a meta agora era a **Capacitação** e a **Qualidade**, entre 2001 e 2006, o laboratório ainda envolveu 93% do seu pessoal em 54 treinamentos, num total de 2.246 horas.
- Obtendo como resultado, uma ‘Menção Honrosa no Prêmio TOP Empresarial/05’.

- ‘Certificado de Qualidade 2005 e 2006’ da SBPC.
- ‘Vencedor do Prêmio TOP Empresarial/06’ Categoria Saúde, Prêmio de Competitividade para MPE/2006 (Gerdau, MBC, Petrobrás, Rede de Cooperação Brasil + e Sebrae).
- Além de outros prêmios e certificados de nível regional e local.

Casos Negativos: Momentos críticos

- Ter uma empresa no Brasil é uma permanente dificuldade, pois o Governo é o sócio majoritário. O pequeno empreendedor é discriminado e sofre para entrar em grandes empresas.
- Por outro lado, no mercado universitário nossa marca está cada vez mais valorizada.
- Em 2000 quando decidimos expandir os negócios um dos sócios da empresa temeroso com as conseqüências de tal investimento deixou a empresa. Edson ficou sozinho no comando.
- No ano de 2004 quando decidimos implantar um sistema de gestão, houve muita dificuldade na conscientização dos funcionários.
- Nesse entremeio onde os investimentos são caros passamos por apertos financeiros. São novas contratações, mais EPIs, EPCs, treinamentos, mais salários, mais impostos, maiores esforços da equipe administrativa, menor rentabilidade, menor lucratividade, enfim é hora do batismo de fogo, para alcançar uma meta maior.
- Os dois momentos mais críticos foram os que acarretaram as mudanças da 1ª para a 2ª fase em 1986. Nesta aconteceram em um só momento, a saída de 3 sócios, a perda do maior convênio que sozinho representava 60% do faturamento da empresa e a passagem do comando de uma pessoa perto da aposentadoria, (sem garra) porém mais experiente para uma, com muita garra porém com nenhuma experiência.
- Da 2ª para a 3ª fase em 1999, problemas de saúde que tomaram de seu administrador cerca de 2 anos, gastos em hospitais, médicos, remédios e cirurgia de revascularização cardíaca, levaram junto, a 2 anos de estagnação no crescimento.

4) O Senhor (a) tem atravessado por alguma dificuldade no gerenciamento do negócio. Como o (a) senhor (a) os resolveu?

- Temos atingindo todas as metas do nosso planejamento. Ele é sistemático e gera um orçamento que nos norteia os investimentos.
- ‘Feeling gerencial’.
- Perseverança.
- Fé em Deus!
- Nosso maior desafio estratégico é aumentar a base de clientes.
- Durante a implantação do sistema de gestão tivemos dificuldade de conscientização durante os treinamentos. Para resolver o problema organizamos tardes de treinamento fora do ambiente da empresa e com o uso de uma linguagem mais simples, de fácil compreensão para os funcionários.
- As dificuldades do dia a dia são muitas. Para resolvê-los é necessário estar atento a fatores interdisciplinares pertinentes a cada um.
- Estar atento a Organização, Critério, Procedimento padrão, Processos de qualidade (indicadores de desempenho, fluxograma), Análise financeira, Informação atualizada são ferramentas importantes para resolver um problema prontamente.

- O maior problema de todas as empresas hoje no Brasil é o “**sócio**”, que não se envolve com os problemas da empresa [...]. A solução para este problema, não é exclusividade nossa e nem uma coisa difícil de resolver, pois não somos colocados frente a muitas opções para escolhermos uma. Só temos 2 opções, Sermos criativos e trabalharmos muito ou juntarmos ao sócio. Nossa escolha nesta questão foi a opção A.
- 5) Analisando os últimos três anos, houve alguma mudança significativa em sua Empresa?
- Por ser muito nova, mas não menor ou inferior aos seus concorrentes, opto em afirmar pela satisfação dos méritos alcançados.
 - A empresa melhora a cada dia. Processos mais completos, produtos mais adequados aos clientes.
 - Conhecimento mais aprofundado da concorrência que é muito grande na área de consultoria em RH.
 - Nossa proposta é diferente e na hora que conseguirmos 2 a 3 grandes empresas, decolaremos.
 - A obtenção do certificado ISO 9001.
 - O desenvolvimento de novas tecnologias como a máquina de prensar mangueiras com 8”.
 - A Prensa Hidráulica para construção de pinos e capas.
 - Houve um crescimento em número de pessoal.
 - Crescimento em equipamentos.
 - A maior mudança acontecida neste período veio novamente em decorrência de um grande problema que passou a nos atormentar, uma concorrência predatória advinda de clínicas e hospitais que se instalaram ao nosso redor, [...]. No nosso caso específico, como mostra o mapa abaixo, ficamos completamente cercados, o que nos forçou mais uma vez a usar a criatividade, abrindo postos de coleta fora deste “muro”, para ir buscar o cliente mais perto de sua casa ou trabalho e criando um projeto que chamamos “Projeto PCMSO”.
 - ‘Projeto PCMSO’ que visa ir às empresas colher o material necessário para realização de seus exames ocupacionais. Este projeto foi o que mais cresceu nestes 3 últimos anos.
- 6) Quais são as **características, conhecimento, habilidade, ou capacidades** necessárias para que o senhor obtenha sucesso? Por quê?
- Visão de negócio.
 - Comunicação.
 - Disciplina.
 - Auto-estima.
 - Perseverança.
 - Responsabilidade.
 - Seriedade.
 - Perfeccionismo.
 - Formação moral.
 - Formação acadêmica.
 - Humildade.

- Educação.
- Polidez.
- Bom humor.
- Uma boa equipe de colaboradores.
- Muita fé em Deus!
- Ousadia.
- Visão.
- Qualificação.
- Conhecimento de gestão.
- Conhecimento do mercado.
- O conhecimento técnico do serviço que é especializado.
- Seguir a legislação pertinente, principalmente a ambiental em razão da nossa natureza de serviços.
- Responsabilidade sócio-ambiental.
- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
- Investiga pessoalmente como fornecer um serviço.
- Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
- Estabelece metas e objetivos desafiantes e de significado pessoal.
- Define metas de longo prazo, claras e específicas.
- Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.
- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- Revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
- Faz as coisas antes de solicitado ou de ser forçado pelas circunstâncias.
- Age para expandir os negócios a novas áreas.
- Aproveita oportunidades comuns p/ começar 1 negócio, obter financiamento, equipamentos...
- Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente.
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato.
- Age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência.
- Desenvolve ou utiliza procedimentos p/ assegurar que o trabalho seja terminado a tempo.
- Age diante de um obstáculo significativo.
- Muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar obstáculos.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas.
- Faz sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para completar uma tarefa.
- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, para terminar um trabalho.
- Esmera-se p/ manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utiliza pessoas-chaves, como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.
- Busca autonomia em relação a normas e controle dos outros.
- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados de início desanimadores.

- Expressa confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios.

Por quê?

- Porque para se ter sucesso num mercado tão competitivo é preciso ter conhecimento das suas forças, fraquezas e oportunidades que este mercado oferece.
- Quanto à disciplina estamos editando um tema sobre este assunto, pois o ser humano é fraco de vontade, todos citam a disciplina como importante neste tipo de pergunta e não responde como. O livro possibilita algumas respostas.
- Não adianta camuflar este tipo de trabalho – lidamos com resíduos industriais, muitos deles de alta periculosidade. É preciso consciência ambiental.
- Hoje o cliente industrial não quer contratar quem vai dar problema. Ele quer solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento às leis, com responsabilidade.

7) O quanto essas competências (características, conhecimento, habilidade ou capacidades) estão relacionadas ao desempenho da sua empresa?

- 100% (Auto-estima, Perseverança, Responsabilidade, Seriedade, Perfeccionismo, Formação moral, Formação acadêmica, Humildade, Educação, Polidez, Bom humor, Uma boa equipe de colaboradores, Muita fé em Deus!)
- Totalmente relacionada (Visão de negócio, Comunicação, Disciplina). Uma empresa tem que saber aonde quer chegar. Comunicar as partes interessadas este horizonte. Fazer acontecer (disciplina). Melhor ainda se os gestores tiverem afinidades com o negócio. Como diz Confúcio quem faz o que gosta não trabalha.
- No mais alto nível (Ousadia, Visão, Qualificação, Conhecimento de gestão, Conhecimento do mercado)
- Só se vai existir nesse mercado com estas competências. Sem esta, o desempenho vai caindo até não se conseguir mais ‘emplacar’ nenhum contrato.
(O conhecimento técnico do serviço que é especializado. Seguir a legislação pertinente, principalmente a ambiental em razão da nossa natureza de serviços. Responsabilidade sócio-ambiental, pois não adianta camuflar este tipo de trabalho).
- As características às quais creditamos o sucesso que temos alcançado, são as CCE’s (Características do Comportamento Empreendedor) absorvidas quando participamos do EMPRETEC e que até hoje fazem parte do nosso Planejamento Estratégico Anual: Conjunto de Planejamento (Busca de informações, Estabelecimento de metas, Planejamento e monitoramento sistemático); Conjunto de Realização (Busca de Oportunidade e Iniciativa, Correr Riscos Calculados, Exigência de Qualidade e Eficiência, Persistência, Comprometimento); Conjunto de Poder (Persuasão e Rede de Contatos, Independência e Autoconfiança).

8) Uma última pergunta: **O que é ser empreendedor (a)**

- É fazer da adversidade um estímulo de auto-superação. É servir ao próximo com dação de amor, na certeza de que esteve fazendo o melhor de si perante a sua consciência. Não para um momento ou um negócio, mas, propiciando a construção de sólidas relações, as quais contemplem as partes diretamente afins e o seu entorno.

- Ser empreendedor é ser visionário. É resistir à frustração, é comemorar pequenas conquistas. É ser livre por que estar preso a um grande sonho é criar futuro e quem cria futuro cria o futuro de outros.
Ser empreendedor é ser jogador e não expectador, do tipo eu não disse, eu já sabia.
Ser empreendedor é assumir riscos, ter rede de relacionamento e ser otimista.
Ser empreendedor é SER FAZEDOR.
- Empreender é ver o que ninguém mais enxerga. Enxergar soluções onde os outros só enxergam problemas. É aproveitar as forças da empresa e criar oportunidades.
Melhorar continuamente em busca do sucesso!
- É ser predisposto para definir o seu destino. Ter iniciativa, enxergar oportunidades de negócio, ser capaz de investir mesmo com riscos, ser persistente, ser positivo em relação ao futuro, ser capaz de enfrentar e resolver problemas dos mais diversos, superar pressões e situações críticas. É ser criativo, intuitivo, inovador, desafiador, enfim, é ser alguém que busca uma melhora do seu dia a dia, na vida pessoal e profissional.
- Cientificamente falando, ser empreendedor é desenvolver diariamente e ao longo do tempo, as 30 características do comportamento do empreendedor, encontradas em todos os grandes empreendedores estudados em 157 países do mundo.
Na prática, no Brasil e principalmente para uma pequena empresa de uma cidade do interior ser empreendedor é uma coisa muito mais complicada, mas, por isso mesmo mais gratificante. As dificuldades tornam-se maiores, mas, ao superá-las o sabor de vitória é muito mais gostoso. A sensação ao se receber um prêmio de nível Estadual (Top Empresarial/06) ou um de nível Nacional (Prêmio Brasil Competitivo) que recebemos deixa um gosto na boca indescritível.

ANEXO C

**Quadro 11: Áreas de Competências, Clusters e Comportamentos dos Empreendedores
Prêmio TOP Empresarial de 2006 (Continua)**

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES	
Avaliar oportunidades	
Avaliar oportunidades - através da identificação de gaps, quanto à demanda e carência do mercado.	
“Gaps” do mercado (demanda e carência do mercado)	<i>O Laboratório iniciou suas atividades sob a razão social Laboratório de Patologia Clínica Ltda. em 1971, tendo na época 4 sócios, motivados a abrirem um laboratório de análises clínicas, que viesse a colaborar no atendimento à demanda instalada no município, que naquele período só contava com 2 outros laboratórios em atividade e uma enorme demanda reprimida, principalmente à população mais carente, dependente de atendimento do SUS, na época INAMPS</i>
	<i>O negócio começou de uma oportunidade que avalei ao dar aconselhamento aos estagiários da empresa</i>
	<i>Estava sem motivação no emprego, apesar de ser uma grande Empresa não queria terminar minha carreira desta forma. [...] O que fazer? Onde investir? Optei por Macaé/RJ, de onde sou natural e, por perceber e acreditar no crescimento desta região na busca de auto-suficiência nacional, bem como, o quase inexistente parque hoteleiro.</i>
Buscar oportunidades	
Buscar oportunidades - buscar informações sobre o negócio. Ter iniciativa, expandindo os negócios para novas áreas.	
Iniciativa	<i>Ter iniciativa</i>
	<i>Faz as coisas antes de solicitado ou de ser forçado pelas circunstâncias.</i>
	<i>Age para expandir os negócios a novas áreas.</i>
Busca de informações	<i>Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.</i>
	<i>Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.</i>
	<i>Investiga pessoalmente como fornecer um serviço.</i>
	<i>Os três primeiros anos foram marcados pela busca de serviços.</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES	
Identificar oportunidades	
Identificar oportunidades - enxergar as oportunidades de negócio através dos relacionamentos e da experiência nos negócios.	
Relacionamentos de negócios	<i>A Hidropartes é uma empresa familiar, quando se aposentou o Sr. Edson Macedo decidiu montar um negócio próprio adquirindo sociedade numa empresa já existente.</i>
Experiência nos negócios	<i>Começamos apenas com o curso comportamental depois desenvolvemos palestras vivenciais e pela internet e agora, estamos fazendo processos seletivos para empresas, avaliação de desempenho, coaching e clima organizacional.</i>
	<i>No nosso caso específico ficamos completamente cercados, o que nos forçou mais uma vez a usar a criatividade, abrindo postos de coleta fora deste ‘muro’, para ir buscar o cliente mais perto de sua casa ou trabalho e criando um projeto que chamamos ‘Projeto PCMSO’</i>
	<i>Já conhecendo todos os ‘caminhos’ deste segmento foi mais fácil nos direcionar quando houve a oportunidade da aquisição do primeiro caminhão.</i>
Criar oportunidades	
Criar oportunidades – através da experiência, criatividade e reengenharia.	
Criar oportunidades	<i>Aproveitar as forças da empresa e criar oportunidades. Após ter passado por problemas de saúde que por um período de aproximadamente 18 meses, resolveu-se por uma espécie de “REENGENHARIA” a partir do que com uma nova razão social (Laboratório de Análises Clínicas 3º Milênio Ltda), que à Experiência adquirida na 1ª fase e a Criatividade que serviu de modelo na 2ª fase, juntaram a Qualidade iniciando a 3ª fase, (1999 à).</i>
COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO	
Divulgar a imagem da empresa	
Divulgar a imagem da empresa - desenvolver e divulgar a boa imagem da empresa pela propaganda (marketing boca a boca) e pela satisfação do cliente.	
Marketing boca a boca	<i>Na empresa os estagiários adoravam o que estavam fazendo e o curso teve logo o apoio das Universidades e das Empresas Juniores.</i>
Satisfação do cliente	<i>Por ser prestador de serviços, são positivos não somente a confirmação financeira do negócio em si. Principalmente, ouvir e ou acolher declarações espontâneas manifestando a satisfação proveniente de nossos clientes, parceiros e afins.</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO	
Fazer alianças.	
Fazer alianças - iniciar atividades, adquirindo sociedades.	
Fazer alianças	<i>Adquirir sociedades</i>
	<i>Iniciou suas atividades, tendo na época 4 sócios</i>
	<i>Fazer alianças.</i>
Habilidade de relacionar-se	
Habilidade de relacionar-se - ter habilidade nos relacionamentos com as partes diretamente afins e o seu entorno.	
Habilidade de relacionar-se	<i>O empreendedor é discriminado e sofre para entrar em grandes empresas Temos tido dificuldade em acessar as grandes empresas, mas este é um trabalho que precisa ser continuado.</i>
	<i>Comunicação</i>
	<i>Uso de linguagem mais simples, de fácil compreensão para os funcionários.</i>
	<i>Comunicar as partes interessadas o horizonte da empresa.</i>
	<i>Propiciar a construção de sólidas relações, as quais contemplem as partes diretamente afins e o seu entorno</i>
Construir rede de relacionamento	
Construir e manter rede de relacionamento – fazer uso de estratégias e pessoas para construir e manter relacionamentos. Manter parceria com os convênios - parcerias com os convênios (CABERJ, CASSI, EMBRATEL, FURNAS, INAMPS, INB e UNIMED).	
Parceria com os convênios	<i>Age para desenvolver e manter relações comerciais (2)</i>
	<i>Em 1986, após o falecimento de um dos sócios, a aposentadoria de outro e o desligamento de outro, o laboratório, que nesta ocasião trabalhava para 7 convênios (CABERJ, CASSI, EMBRATEL, FURNAS, INAMPS, INB e UNIMED),</i>
Rede de relacionamento	<i>Rede de relacionamento</i>
	<i>Foi implantado o setor de Meio Ambiente, para a interlocução com órgãos ambientais</i>
	<i>Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.</i>
	<i>Utiliza pessoas chaves, como agentes para atingir seus próprios objetivos.</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Ver por um ângulo diferente/Ser Criativo	
Ver por um ângulo diferente – usar a criatividade. Enxergar soluções onde os outros só enxergam problemas.	
Ver por um ângulo diferente	<i>Enxergar soluções onde os outros só enxergam problemas.</i>
Criatividade (palavra-chave)	<i>Criatividade (4)</i>
	<i>Ser criativo</i>
Inovador	
Inovar – desenvolver novos produtos, serviços e tecnologias, cativando e educando os clientes.	
Desenvolvimento de novos serviços e produtos	<i>Criou um serviço de Plantão 24 h, que funcionava inclusive aos sábados, domingos e feriados</i>
	<i>Criou um sistema de “Papa Fila” que reduziu seu tempo de atendimento de 18 para 8 min./paciente; e,</i>
	<i>Projeto bons parceiros (voltado para nossos parceiros comerciais)</i>
	<i>Em 2000 foram desenvolvidos novos serviços e novas tecnologias.</i>
	<i>Em 2005 a empresa desenvolveu uma máquina de prensagem de mangueiras com até 8” e</i>
	<i>Prensa hidráulica para construção de pinos e capas.</i>
	<i>Desenvolver novos processos de treinamento</i>
Cativando os clientes	<i>Ampliou se horário de atendimento ao público, abrindo às 6h onde abria às 7h e fechando às 18h onde fechava às 17h; Passou a abrir aos sábados das 6h às 12 h;</i>
	<i>8 Pontos de atendimento externo, cada vez mais perto do cliente.</i>
	<i>Criamos ambientes climatizados, TV, café bar em nossa sede, conseguindo desta forma, conquistar os nossos clientes antes que eles penetrassem esta redoma (muro invisível) ao nosso redor.</i>
Educando os clientes	<i>Criou um jornal mensal com tiragem de 2000 exemplares com informações do laboratório e outras falando de prevenção de doenças. Lembrando que na ocasião nenhum outro laboratório da cidade fazia isso e esta situação perdurou por pelo menos uns 12 anos, antes que outros laboratórios passassem a adotar medidas semelhantes.</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Independente/Autoconfiança	
Independência/Autoconfiança – ser otimista e positivo em relação ao futuro. Ter confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios.	
Independência/Autoconfiança	<i>Ser positivo em relação ao futuro.</i>
	<i>Desafiador</i>
	<i>Expressa confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios.</i>
	<i>Ousadia</i>
	<i>É ser livre por que estar preso a um grande sonho é criar futuro e quem cria futuro cria o futuro de outros.</i>
	<i>É ser otimista</i>
	<i>A razão foi fazer o que gosto.</i>
	<i>Reconheço que da adversidade obtenho força pra transformá-las em bons negócios.</i>
	<i>Ser capaz de enfrentar e resolver problemas dos mais diversos</i>
	<i>É fazer da adversidade um estímulo de auto-superação</i>
	<i>Motivado para estabelecer o próprio negócio.</i>
	<i>Busca autonomia em relação a normas e controle dos outros.</i>
<i>Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados de início desanimadores.</i>	
Intuitivo	
Intuitivo – ter feeling comercial e gerencial.	
Pensar intuitivamente	<i>Ser intuitivo (2)</i>
	<i>Empreender é ver o que ninguém mais enxerga</i>
	<i>É ser jogador e não expectador, do tipo eu não disse, eu já sabia.</i>
	<i>Predisposto para definir o seu destino. (2)</i>
	<i>‘Feeling’ comercial.</i>
	<i>‘Feeling gerencial’</i>
<i>Perceber e acreditar no crescimento do mercado. (2)</i>	
Vocação	
Vocação - ter espírito empreendedor e afinidade com o negócio.	
Atuação empreendedora	<i>Ter afinidade com o negócio</i>
	<i>Melhor ainda se os gestores tiverem afinidades com o negócio. Como diz Confúcio, quem faz o que gosta não trabalha.</i>
	<i>Espírito empreendedor (2)</i>
	<i>Ser empreendedor é ser fazedor</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Assumir riscos moderados	
Assumir riscos moderados – ter a ousadia de arriscar. Acreditar no crescimento ao investir na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços.	
Assumir riscos moderados	<i>Em nosso tipo de negócio, o crescimento gradual da empresa chega a um ponto ou se cresce mais investindo mais ou paralisa o crescimento ficando somente com contratos pequenos e ‘seguros’, porém resolvemos crescer e investimos na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços.</i>
	<i>Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. (2)</i>
	<i>Ser capaz de investir mesmo com riscos. (2)</i>
	<i>Ser empreendedor é assumir riscos</i>
	<i>Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente.</i>
	<i>Age para reduzir is riscos ou controlar os resultados.</i>
Ter orgulho/Ter auto-estima	
Orgulho e Auto-estima – buscar premiações e reconhecimento. Satisfação pelos méritos alcançados (deixa um gosto na boca indescritível).	
Ter orgulho/Auto-estima	<i>‘Menção Honrosa no Prêmio TOP Empresarial 2005’.</i>
	<i>‘Certificado de Qualidade 2005 e 2006” da SBPC’.</i>
	<i>‘Vencedor do Prêmio TOP Empresarial 2006’ na Categoria Saúde.</i>
	<i>‘Prêmio de Competitividade para MPE/2006’ (Gerdau, MBC, Petrobrás, Rede de Cooperação Brasil + e SEBRAE).</i>
	<i>Outros prêmios e certificados de nível regional e local.</i>
	<i>A sensação ao se receber um prêmio de nível Estadual (Top Empresarial/06) ou um de nível Nacional (Prêmio Brasil Competitivo) que recebemos deixa um gosto na boca indescritível.</i>
	<i>Em 2006 participamos do nosso primeiro prêmio, que foi o TOP Empresarial</i>
	<i>Em março de 2007, recebemos o reconhecimento MBC-Movimento Brasil Competitivo, em Brasília, das mãos do próprio Jorge Gerdau, com a presença de vários Ministros, fato este que muito nos orgulhou.</i>
	<i>Buscar premiações.</i>
	<i>Buscar reconhecimento.</i>
<i>Por ser muito nova, mas não menor ou inferior aos seus concorrentes, opto em afirmar pela satisfação dos méritos alcançados.</i>	

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Persistente	
Persistência – ter perseverança em tudo o que faz.	
Persistência	<i>Age diante de um obstáculo significativo.</i>
	<i>Muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar obstáculos.</i>
	<i>Persistência (4)</i>
	<i>Perseverança em tudo o que faz. (4)</i>
	<i>Ter uma empresa no Brasil é uma permanente dificuldade, pois o Governo é o sócio majoritário. O pequeno empreendedor é discriminado e sofre para entrar em grandes empresas. Temos tido muita dificuldade em acessar as grandes empresas, mas este é um trabalho que precisa ser continuado.</i>
	<i>Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas.</i>
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	
Planejar	
Planejar – planejar dividindo tarefas. Estabelecendo objetivos de curto prazo, mensuráveis.	
Planejamento das atividades	<i>Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos.</i>
	<i>A empresa é planejada e suas ações são determinadas antecipadamente</i>
	<i>Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.</i>
Controlar	
Controlar – manter registros financeiros para tomar decisões. Informatizar com programas específicos pra controle de horas extras, impostos, cartão de ponto.	
Controle	<i>Criar um setor financeiro independente para otimizar as contas a pagar, a receber, indicadores de desempenho, planejamento contábil.</i>
	<i>Criar o departamento de pessoal com controle de horas extras, RDO, CNDs, impostos.</i>
	<i>O escritório foi computadorizado e informatizado com programas específicos pra controle de horas extras, impostos, cartão de ponto.</i>
	<i>Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</i>
	<i>Monitoramento sistemático</i>
	<i>Investiga pessoalmente como fornecer um serviço.</i>
	<i>Temos atingido todas as metas do nosso planejamento. Ele é sistemático e gera um orçamento que nos norteia os investimentos.</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	
Organizar	
Organizar – adquirir equipamentos diversificados e novos serviços, aumentando o número de pessoas, investindo em estrutura. Ampliar os negócios com a logística, o transporte. Fazer Reengenharia.	
Organização	<i>A trajetória da empresa ao longo destes 36 anos, pode ser facilmente dividida em 3 fases distintas, a primeira entre 1971 e 1986 (15 anos) onde ainda sob a direção dos 4 sócios, dedicou-se quase que exclusivamente ao atendimento ao hoje, SUS.</i>
	<i>A segunda fase da empresa que durou de 1986 a 1999 (13 anos), onde a Criatividade foi a palavra chave.</i>
	<i>2ª fase para a 3ª fase (1999) “REENGENHARIA”.</i>
	<i>Podemos também ampliar os negócios com a logística e transportes de resíduos industriais.</i>
	<i>Foram adquiridos mais equipamentos diversificados (alta pressão, alto vácuo, combinado, aspirador de pó industrial).</i>
	<i>Estar atento a organização, critério, procedimento-padrão, processos de qualidade (indicadores de desempenho, fluxograma), análise financeira, informação atualizada, entre outros. São ferramentas importantes para resolver um problema prontamente.</i>
	<i>Houve um crescimento em número de pessoal</i>
	<i>Investimento em equipamentos e materiais. Conseguimos avançar para a aquisição de um segundo equipamento.</i>
	<i>Sr. Edson Macedo assumiu a direção da empresa em 1998, com quatro funcionários. Em 2007 a empresa tem 17 funcionários.</i>
	<i>No ano seguinte a empresa mudou de sede e expandiu sua área de atuação.</i>
	<i>No ano 2000, a Hidropartes comprou a sede e aumentou seu estoque de materiais. Foram desenvolvidos novos serviços e tecnologias.</i>
<i>Investimento em estrutura</i>	
Liderar	
Liderar – ter uma boa equipe de colaboradores. Comemorar pequenas conquistas.	
Liderança	<i>Trabalhar em equipe.</i>
	<i>Ter uma boa equipe de colaboradores</i>
	<i>Comemorar pequenas conquistas</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	
<i>Motivar</i>	
Motivar – colaborar com os empregados para o alcance dos objetivos, usando estímulos.	
Motivação	<i>Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles para terminar um trabalho.</i>
	<i>No ano de 2004 quando decidimos implantar um sistema de gestão, houve muita dificuldade na conscientização dos funcionários. Para resolver o problema organizamos tardes de treinamento fora do ambiente da empresa e com o uso de uma linguagem mais simples, de fácil compreensão para os funcionários.</i>
	<i>Banco Pedra Verde (voltado para o colaborador do Laboratório Pedra Verde)</i>
Treinar	
Treinar – investir na capacitação profissional. Treinamentos internos.	
Treinamento interno	<i>Como a meta agora era a Capacitação e a Qualidade, entre 2001 e 2006, o laboratório ainda envolveu 93% do seu pessoal em 54 treinamentos, num total de 2.246 horas.</i>
	<i>Treinamento interno (2)</i>
	<i>Capacitação do pessoal (2)</i>
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
Planejar estrategicamente	
Planejar estrategicamente – estabelecer metas de longo prazo, claras e específicas, levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.	
Planejamento estratégico	<i>“Projeto PCMSO”, “visa ir às empresas colher o material necessário para realização de seus exames ocupacionais. Este projeto foi o que mais cresceu nestes 3 últimos anos.</i>
	<i>Define metas de longo prazo, claras e específicas.</i>
	<i>Revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.</i>
	<i>As características às quais creditamos o sucesso que temos alcançado, são as CCE’s (Características do Comportamento Empreendedor) absorvidas quando participamos do EMPRETEC e que até hoje fazem parte do nosso Planejamento Estratégico Anual</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
Visão de negócio	
Visão de negócio – ter visão através de diferenciais de atendimento ao captar clientes além dos limites estabelecidos por este ‘muro’ virtual. Uma empresa tem que saber aonde quer chegar. Visão do negócio.	
Visão do negócio	<i>A maior mudança acontecida neste período veio novamente em decorrência de um grande problema que passou a nos atormentar, uma concorrência predatória advinda de clínicas e hospitais que se instalaram ao nosso redor, [...] No nosso caso específico, [...] ficamos completamente cercados, o que nos forçou mais uma vez a usar a criatividade, abrindo postos de coleta fora deste “muro”, para ir buscar o cliente mais perto de sua casa ou trabalho e criando um projeto que chamamos ‘Projeto PCMSO’.</i>
	<i>Lab. Pedra Verde está localizada no centro de um polígono formado dois laboratórios concorrentes, [...] e três clínicas com as características da concorrência, citada acima; [...], essa situação foi a base para a mudança de foco da empresa iniciada em 2004 que passa a priorizar a captação de clientes além dos limites estabelecidos por este “muro” virtual, utilizando para isso a abertura de PAE’s fora deste perímetro e ampliação dos PCMSO’s.</i>
	<i>Nossa proposta é diferente e na hora que conseguirmos 2 a 3 grandes empresas, decolaremos.</i>
	<i>Uma empresa tem que saber aonde quer chegar. Comunicar as partes interessadas este horizonte.</i>
	<i>Visão do negócio (5)</i>
Aumentar a base de clientes	
Aumentar a base de clientes – captar novos clientes pelos diferenciais de serviços oferecidos; pela satisfação do cliente.	
Diferenciais de serviços oferecidos	<i>‘Projeto PCMSO’ que visa ir às empresas colher o material necessário para realização de seus exames ocupacionais.</i>
	<i>Priorizar a captação de clientes além dos limites estabelecidos por este “muro” virtual, utilizando para isso a abertura de PAE’s fora deste perímetro e ampliação dos PCMSs.</i>
Satisfação do cliente	<i>Pesquisa de satisfação: Primários (médicos e Clínicas), Secundários (particulares), Terciários (Convênios)</i>
	<i>Nosso maior desafio estratégico é aumentar a base de clientes.</i>
	<i>Apoio ao cliente.</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
Posicionar a empresa no mercado	
Posicionar a empresa no mercado – buscar o posicionamento pela valorização da marca, pelo conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidade. Crescer inovando.	
Conhecimento de forças, fraquezas	<i>Para se ter sucesso num mercado tão competitivo é preciso ter conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidades que este mercado oferece. (2)</i>
Inovando	<i>Crescer inovando</i>
Aproveitando oportunidades	<i>Aproveita oportunidades comum p/ começar 1 negócio, obter financiamento, equipamentos...</i>
	<i>Conhecendo todos os ‘caminhos’ deste segmento foi mais fácil nos direcionar quando houve a oportunidade da aquisição do primeiro caminhão.</i>
	<i>Os três primeiros anos foram marcados pela busca de serviços, mas já conseguimos avançar para a aquisição de um segundo equipamento.</i>
Valorização do produto	<i>Por outro lado, no mercado universitário, nossa marca está cada vez mais valorizada</i>
Exigência de qualidade e eficiência	
Exigência de qualidade e eficiência – desenvolver ou utilizar procedimentos p/ assegurar que o trabalho seja terminado a tempo. Aprimoramento constante ao exceder padrões de atendimento. Certificação de qualidade (ISO)	
Exigência de qualidade e eficiência	<i>Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato.</i>
	<i>Age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência. (3)</i>
	<i>Desenvolve ou utiliza procedimentos p/ assegurar que o trabalho seja terminado a tempo.</i>
	<i>Obtenção de certificado de qualidade ISO 9001.</i>
Responsabilidade sócio-ambiental	
Responsabilidade sócio-ambiental – seguir a legislação pertinente em razão da natureza de serviço. É preciso ter consciência ambiental.	
Responsabilidade sócio-ambiental	<i>Foi necessária a retirada da Licença de Operação junto a Feema, que demorou, e deixamos de fazer negócios, porém co a L.O. na mão, os negócios aumentaram.</i>
	<i>Seguir a legislação pertinente em razão da nossa natureza de serviço</i>
	<i>Responsabilidade sócio-ambiental, pois não adianta camuflar esse tipo de trabalho – lidamos com resíduos industriais, muitos deles com alta periculosidade.</i>
	<i>É preciso ter consciência ambiental.</i>
	<i>Moeda pedra-verde (voltada para o meio-ambiente)</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO	
Comprometimento com a empresa	
Comprometimento com a empresa - [...] é hora do “batismo de fogo” para alcançar uma meta maior. As dificuldades do dia a dia são muitas.	
Comprometimento com valores e desenvolvimento da empresa	<i>[...] Por incrível que possa parecer, estes 2 piores momentos da empresa, foram seguidos de seus 2 períodos de maior crescimento, assim de 1986 a 1998, o laboratório saiu de 7 convênios para 32 convênios, de 5 para 10 funcionários, de 80 m2 para 160 m2 de área de trabalho e de um faturamento anual em moeda corrigida, de R\$ 43.200,00 para R\$ 124.500,00.</i>
	<i>Os anos de 1999 e 2000 foram perdidos com problemas de saúde. Com 2 anos de atraso, em 2001 iniciou-se o 2º período de crescimento da empresa, que saiu de 32 convênios para os atuais 45, de 10 funcionários para os atuais 18, dos 160 m2 ocupados para os atuais 240 m2, de um faturamento anual de R\$ 124.500,00 para R\$ 450.000,00 em 2006.</i>
	<i>Nesse entremeio onde os investimentos são caros passamos por apertos financeiros. São novas contratações, mais EPIs, EPCs, treinamentos, mais salários, mais impostos, maiores esforços da equipe administrativa, menor rentabilidade, menor lucratividade, [...] É hora do “batismo de fogo” para alcançar uma meta maior.</i>
	<i>Ter uma empresa no Brasil é uma permanente dificuldade, pois o Governo é o sócio majoritário. O pequeno empreendedor é discriminado e sofre para entrar em grandes empresas.</i>
	<i>A empresa melhora a cada dia. Processos mais completos, produtos mais adequados aos clientes.</i>
	<i>Com todas as dificuldades pertinentes ao pequeno empresário, não dispondo de créditos acessíveis a juros atrativos, foi necessário aceitar as leoninas regras impostas pelo mercado financeiro, a fim de que pudesse levar a cabo a construção da estrutura física do hotel, bem como, equipá-lo e dotá-lo de colaboradores a fim de iniciarmos este negócio.</i>
	<i>Em nosso tipo de negócio, o crescimento gradual da empresa chega a um ponto que ou se cresce mais investindo mais ou paralisa o crescimento ficando somente com contratos pequenos e ‘seguros’, porém resolvemos crescer e investimos na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços pontuais.</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO	
Comprometimento com os colaboradores	
Comprometimento com os colaboradores – ser responsável pela atuação dos colaboradores. Investir em pessoas.	
Comprometimento com os colaboradores	<i>As dificuldades do dia a dia são muitas. Para resolvê-los é necessário estar atento a fatores interdisciplinares pertinentes a cada um.</i>
	<i>Investimento em pessoas</i>
Comprometimento com os clientes	
Comprometimento com os clientes – Dar solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento as leis e com responsabilidade. Produtos mais adequados ao cliente.	
Comprometimento em manter a satisfação dos clientes	<i>“Projeto PCMSO” que visa ir às empresas colher o material necessário para realização de seus exames ocupacionais.</i>
	<i>Esmera-se p/ manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.</i>
	<i>Hoje o cliente industrial não quer contratar quem vai dar problema. Ele quer solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento às leis, com responsabilidade.</i>
	<i>Foi implantado o setor de Meio Ambiente para apoio ao cliente.</i>
	<i>Percebi que apesar deles passarem no processo seletivo era jovens despreparados de vida. Com isto criamos um treinamento para auxiliá-lo a se conhecer melhor e terem confiança em suas decisões.</i>
	<i>Produtos mais adequados ao cliente. (3)</i>
	<i>Consultados freqüentemente tem sido o cliente, através de pesquisas de satisfação e importância.</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO	
Manter esforços durante as crises	
Manter esforços durante as crises - superar pressões e situações crítica. Resistir a frustração.	
Manter esforços durante as crises	<i>1ª para a 2ª fase (1986), após o falecimento de um dos sócios, a aposentadoria de outro e o desligamento de outro, o laboratório teve ainda que amargar a perda do seu maior convênio e a mudança repentina da troca de comando até então nas mãos de uma pessoa experiente, para um administrador recém-formado tendo assim que decidir se mantinha aberto ou encerrava suas atividades. Decidiu-se por manter.</i>
	<i>Os dois momentos mais críticos foram os que acarretaram as mudanças da 1ª para a 2ª fase em 1986 e da 2ª para a 3ª fase em 1999. Na primeira, aconteceram em um só momento, a saída de 3 sócios, a perda do maior convênio que sozinho representava 60% do faturamento da empresa e a passagem do comando de uma pessoa perto da aposentadoria, (sem garra) porém mais experiente para uma, com muita garra porém com nenhuma experiência.</i>
	<i>Superar pressões e situações críticas (2)</i>
	<i>Resistir à frustração (2)</i>
	<i>Em 2000 quando decidimos expandir os negócios um dos sócios da empresa temeroso com as conseqüências de tal investimento deixou a empresa. Edson ficou sozinho no comando.</i>
Devoção ao trabalho	
Devoção ao trabalho – servir ao próximo com dação de amor, na certeza que esteve fazendo o melhor de si perante sua consciência. Fazer sacrifício pessoal.	
Devoção ao trabalho	<i>O maior problema de todas as empresas hoje no Brasil é o “sócio”, que não se envolve com os problemas da empresa, [...]. A solução para este problema, não é exclusividade nossa e nem uma coisa difícil de resolver, pois não somos colocados frente a muitas opções para escolhermos uma. Só temos 2 opções, Sermos criativos e trabalharmos muito ou juntarmos ao sócio. Nossa escolha nesta questão foi a opção A.</i>
	<i>Servir ao próximo com dação de amor, na certeza que esteve fazendo o melhor de si perante sua consciência.</i>
	<i>Faz sacrifício pessoal ou despense esforço extraordinário para completar uma tarefa.</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE SUPORTE	
<i>Educação e Capacitação</i>	
Educação e Capacitação – ter formação educacional mista, conhecimento de gestão, de mercado. Polidez, bom humor e humildade.	
Educação e Capacitação	<i>Em 1998, após o administrador participar do “EMPRETEC”, um treinamento para empreendedores realizado pelo SEBRAE</i>
	<i>Conhecimento técnico do serviço é especializado.</i>
	<i>Fatores interdisciplinares pertinentes a cada um.</i>
	<i>Conhecimento de gestão</i>
	<i>Conhecimento do mercado</i>
	<i>Os sócios acabaram de ser formar no MBA de Gestão de Pessoas</i>
	<i>Qualificação</i>
	<i>Formação educacional mista</i>
	<i>Formação acadêmica adequada.</i>
	<i>Humildade</i>
	<i>Educação</i>
	<i>Polidez</i>
<i>Bom humor.</i>	
Aprendizado/Experiência	
Aprendizado/Experiência – traz atendimento com criatividade, qualidade e experiência.	
Aprendizado/Experiência	<i>O nosso negócio é limpeza Técnica Industrial e Saneamento Ambiental. A prática nesta área é de cerca de 30 anos</i>
	<i>Ter conhecimento mais aprofundado da concorrência que é muito grande na área de consultoria de RH.</i>
	<i>Executivo de multinacional</i>
	<i>Experiência global em 23 países</i>
	<i>Experiência adquirida na 1ª fase e, a Criatividade que serviu de modelo na 2ª fase. Juntou a Qualidade iniciando a 3ª fase, (1999 à).</i>
Disciplina	
Disciplina – Fazer acontecer.	
Disciplina	<i>Desenvolve ou utiliza procedimentos p/ assegurar que o trabalho seja terminado a tempo.</i>
	<i>Estamos editando um tema sobre esse assunto, pois o ser humano é fraco de vontade, todos citam a disciplina como importante neste tipo de pergunta e não responde como. O livro possibilita algumas respostas.</i>
	<i>Fazer acontecer</i>
	<i>Seriedade</i>
	<i>Responsabilidade</i>

Quadro 11. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE SUPORTE	
Ética	
Ética – probidade e correto direcionamento.	
Ética	<i>Ter condução prudente e correta: na nossa área de atuação, por exemplo, onde vendemos nossos serviços em 90% dos casos para Planos de Saúde, podemos afirmar com TODA certeza que nenhum deles dá a menor importância à qualidade que quando ela lhes é oferecida e a maior prova disso é o fato de os Planos terem uma Tabela única para pagar tanto aos prestadores que agregam Qualidade aos seus serviços, como aos que nem sabe o que é isso.</i>
	<i>Colocar em prática suas idéias e planos, de forma honesta, séria, comprometida com crescimento sustentado e com o social.</i>
	<i>Seguir a legislação pertinente em razão da nossa natureza de serviço</i>
	<i>Probidade e correto direcionamento.</i>
	<i>Formação moral adequada aos desafios propostos</i>
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal - Busca na melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional.	
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	<i>É ser alguém que busca uma melhoria do seu dia a dia, na vida pessoal e profissional.</i>
	<i>Ser empreendedor é uma coisa muito mais complicada, mas, por isso mesmo mais gratificante. As dificuldades tornam-se maiores, mas, ao superá-las o sabor de vitória é muito mais gostoso.</i>
	<i>Estabelece metas e objetivos desafiantes e de significado pessoal.</i>
Espiritual	
Espiritual – Muita Fé em Deus.	
Espiritual	<i>Muita Fé em Deus!</i>
	<i>Fé em Deus</i>
	<i>Surge então, Graças a Deus o hotel Gloria Garden Suites.</i>
Perfeccionismo	
Perfeccionismo - Melhorar continuamente em busca do sucesso!	
Perfeccionismo	<i>Melhorar continuamente em busca do sucesso!(2)</i>

Fonte: dados da pesquisa

ANEXO D

**Tabela 25: Categorias das Competências Empreendedoras dos Empreendedores
(Prêmio TOP Empresarial de 2006) (Continua)**

Cod.	Categorias	Frases	(F)
10	Competências de Oportunidades		
10.1	Avaliar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O Laboratório iniciou suas atividades sob a razão social Laboratório de Patologia Clínica Ltda. em 1971, tendo na época 4 sócios, motivados a abrirem um laboratório de análises clínicas, que viesse a colaborar no atendimento à demanda instalada no município, que naquele período só contava com 2 outros laboratórios em atividade e uma enorme demanda reprimida, principalmente à população mais carente, dependente de atendimento do SUS, na época INAMPS.</i> • <i>O negócio começou de uma oportunidade que avaliei ao dar aconselhamento aos estagiários da empresa.</i> • <i>Estava sem motivação no emprego, apesar de ser uma grande Empresa não queria terminar minha carreira desta forma. [...] O que fazer? Onde investir? Optei por Macaé/RJ, de onde sou natural e, por perceber e acreditar no crescimento desta região na busca de auto-suficiência nacional, bem como, o quase inexistente parque hoteleiro.</i> 	3
10.2	Buscar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ter iniciativa</i> • <i>Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.</i> • <i>Investiga pessoalmente como fornecer um serviço.</i> • <i>Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.</i> • <i>Faz as coisas antes de solicitado ou de ser forçado pelas circunstâncias.</i> • <i>Age para expandir os negócios a novas áreas.</i> • <i>Os três primeiros anos foram marcados pela busca de serviços.</i> 	7
10.3	Criar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aproveitar as forças da empresa e criar oportunidades.</i> • <i>Após ter passado por problemas de saúde que por um período de aproximadamente 18 meses, resolveu-se por uma espécie de “REENGENHARIA” a partir do que com uma nova razão social (Laboratório de Análises Clínicas 3º Milênio Ltda), que à Experiência adquirida na 1ª fase e a Criatividade que serviu de modelo na 2ª fase, juntaram a Qualidade iniciando a 3ª fase, (1999 à).</i> 	2

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
10	Competências de Oportunidades		
10.4	Identificar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A Hidropartes é uma empresa familiar, quando se aposentou o Sr. Edson Macedo decidiu montar um negócio próprio adquirindo sociedade numa empresa já existente.</i> • <i>Começamos apenas com o curso comportamental depois desenvolvemos palestras vivenciais e pela internet e agora, estamos fazendo processos seletivos para empresas, avaliação de desempenho, coaching e clima organizacional.</i> • <i>No nosso caso específico ficamos completamente cercados, o que nos forçou mais uma vez a usar a criatividade, abrindo postos de coleta fora deste ‘muro’, para ir buscar o cliente mais perto de sua casa ou trabalho e criando um projeto que chamamos ‘Projeto PCMSO’</i> • <i>Já conhecendo todos os ‘caminhos’ deste segmento foi mais fácil nos direcionar quando houve a oportunidade da aquisição do primeiro caminhão.</i> 	4
11	Competências de Relacionamento		
11.1	Divulgar a imagem da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Na empresa os estagiários adoravam o que estavam fazendo e o curso teve logo o apoio das Universidades e das Empresas Juniores.</i> • <i>Por ser prestador de serviços, são positivos não somente a confirmação financeira do negócio em si. Principalmente, ouvir e ou acolher declarações espontâneas manifestando a satisfação proveniente de nossos clientes, parceiros e afins.</i> 	2
11.2	Fazer alianças	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adquirir sociedades</i> • <i>Iniciou suas atividades, tendo na época 4 sócios</i> • <i>Fazer alianças.</i> 	3
11.3	Habilidade de relacionar-se	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O empreendedor é discriminado e sofre para entrar em grandes empresas Temos tido dificuldade em acessar as grandes empresas, mas este é um trabalho que precisa ser continuado.</i> • <i>Comunicação</i> • <i>Uso de linguagem mais simples, de fácil compreensão para os funcionários.</i> • <i>Comunicar as partes interessadas o horizonte da empresa.</i> • <i>Propiciar a construção de sólidas relações, as quais contemplem as partes diretamente afins e o seu entorno.</i> 	5

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
11	Competências de Relacionamento		
11.4	Construir rede de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Age para desenvolver e manter relações comerciais (2)</i> • <i>Em 1986, após o falecimento de um dos sócios, a aposentadoria de outro e o desligamento de outro, o laboratório, que nesta ocasião trabalhava para 7 convênios (CABERJ, CASSI, EMBRATEL, FURNAS, INAMPS, INB e UNIMED),</i> • <i>Rede de relacionamento</i> • <i>Foi implantado o setor de Meio Ambiente, para a interlocução com órgãos ambientais</i> • <i>Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.</i> • <i>Utiliza pessoas chaves, como agentes para atingir seus próprios objetivos.</i> 	6
12	Competências Conceituais		
12.1	Ver por um ângulo diferente/ Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Enxergar soluções onde os outros só enxergam problemas.</i> • <i>Criatividade (4)</i> • <i>Ser criativo</i> 	6
12.2	Independência/ Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ser positivo em relação ao futuro.</i> • <i>Desafiador</i> • <i>Expressa confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios.</i> • <i>Ousadia</i> • <i>É ser livre por que estar preso a um grande sonho é criar futuro e quem cria futuro cria o futuro de outros.</i> • <i>É ser otimista</i> • <i>A razão foi fazer o que gosto.</i> • <i>Reconheço que da adversidade obtenho força pra transformá-las em bons negócios.</i> • <i>Ser capaz de enfrentar e resolver problemas dos mais diversos</i> • <i>É fazer da adversidade um estímulo de auto-superação</i> • <i>Motivado para estabelecer o próprio negócio.</i> • <i>Busca autonomia em relação a normas e controle dos outros.</i> • <i>Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados de início desanimadores.</i> 	13

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
12	Competências Conceituais		
12.3	Intuitivo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ser intuitivo (2)</i> • <i>Empreender é ver o que ninguém mais enxerga</i> • <i>É ser jogador e não expectador, do tipo eu não disse, eu já sabia.</i> • <i>Predisposto para definir o seu destino. (2)</i> • <i>‘Feeling’ comercial.</i> • <i>‘Feeling gerencial’</i> • <i>Perceber e acreditar no crescimento do mercado. (2)</i> 	10
12.4	Inovar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Criou um serviço de Plantão 24 h, que funcionava inclusive aos sábados, domingos e feriados</i> • <i>Criou um sistema de “Papa Fila” que reduziu seu tempo de atendimento de 18 para 8 min./paciente; e,</i> • <i>Projeto bons parceiros (voltado para nossos parceiros comerciais)</i> • <i>Em 2000 foram desenvolvidos novos serviços e novas tecnologias.</i> • <i>Em 2005 a empresa desenvolveu uma máquina de prensagem de mangueiras com até 8” e</i> • <i>Prensa hidráulica para construção de pinos e capas.</i> • <i>Desenvolver novos processos de treinamento</i> • <i>Ampliou se horário de atendimento ao público, abrindo às 6h onde abria às 7h e fechando às 18h onde fechava às 17h; Passou a abrir aos sábados das 6h às 12 h;</i> • <i>8 Pontos de atendimento externo, cada vez mais perto do cliente.</i> • <i>Criamos ambientes climatizados, TV, café bar em nossa sede, conseguindo desta forma, conquistar os nossos clientes antes que eles penetrassem esta redoma (muro invisível) ao nosso redor.</i> • <i>Criou um jornal mensal com tiragem de 2000 exemplares com informações do laboratório e outras falando de prevenção de doenças. Lembrando que na ocasião nenhum outro laboratório da cidade fazia isso e esta situação perdurou por pelo menos uns 12 anos, antes que outros laboratórios passassem a adotar medidas semelhantes.</i> 	11

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
12		Competências Conceituais	
12.5	Assumir riscos moderados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Em nosso tipo de negócio, o crescimento gradual da empresa chega a um ponto ou se cresce mais investindo mais ou paralisa o crescimento ficando somente com contratos pequenos e ‘seguros’, porém resolvemos crescer e investimos na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços.</i> • <i>Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. (2)</i> • <i>Ser capaz de investir mesmo com riscos. (2)</i> • <i>Ser empreendedor é assumir riscos</i> • <i>Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente.</i> • <i>Age para reduzir is riscos ou controlar os resultados.</i> 	8
12.6	Orgulho/Auto-estima	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Menção Honrosa no Prêmio TOP Empresarial 2005”,</i> • <i>“Certificado de Qualidade 2005 e 2006” da SBPC,</i> • <i>“Vencedor do Prêmio TOP Empresarial 2006” na Categoria Saúde,</i> • <i>“Prêmio de Competitividade para MPE/2006” (Gerdau, MBC, Petrobrás, Rede de Cooperação Brasil + e SEBRAE),</i> • <i>Outros prêmios e certificados de nível regional e local.</i> • <i>A sensação ao se receber um prêmio de nível Estadual (Top Empresarial/06) ou um de nível Nacional (Prêmio Brasil Competitivo) que recebemos deixa um gosto na boca indescritível.</i> • <i>Em 2006 participamos do nosso primeiro prêmio, que foi o TOP Empresarial</i> • <i>Em março de 2007, recebemos o reconhecimento MBC- Movimento Brasil Competitivo, em Brasília, das mãos do próprio Jorge Gerdau, com a presença de vários Ministros, fato este que muito nos orgulhou.</i> • <i>Buscar premiações.</i> • <i>Buscar reconhecimento.</i> • <i>Por ser muito nova, mas não menor ou inferior aos seus concorrentes, opto em afirmar pela satisfação dos méritos alcançados.</i> 	11
12.7	Ter vocação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ter afinidade com o negócio</i> • <i>Melhor ainda se os gestores tiverem afinidades com o negócio. Como diz Confúcio, quem faz o que gosta não trabalha.</i> • <i>Espírito empreendedor (2)</i> • <i>Ser empreendedor é ser fazedor</i> 	5

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
12	Competências Conceituais		
12.8	Persistência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Age diante de um obstáculo significativo.</i> • <i>Muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar obstáculos.</i> • <i>Persistência (4)</i> • <i>Perseverança em tudo o que faz. (4)</i> • <i>Ter uma empresa no Brasil é uma permanente dificuldade, pois o Governo é o sócio majoritário. O pequeno empreendedor é discriminado e sofre para entrar em grandes empresas. Temos tido muita dificuldade em acessar as grandes empresas, mas este é um trabalho que precisa ser continuado.</i> • <i>Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas.</i> 	12
13	Competências Administrativas		
13.1	Planejar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos.</i> • <i>A empresa é planejada e suas ações são determinadas antecipadamente</i> • <i>Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.</i> 	3
13.2	Controlar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Criar um setor financeiro independente para otimizar as contas a pagar, a receber, indicadores de desempenho, planejamento contábil.</i> • <i>Criar o departamento de pessoal com controle de horas extras, RDO, CNDs, impostos.</i> • <i>O escritório foi computadorizado e informatizado com programas específicos pra controle de horas extras, impostos, cartão de ponto.</i> • <i>Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</i> • <i>Monitoramento sistemático</i> • <i>Investiga pessoalmente como fornecer um serviço.</i> • <i>Temos atingido todas as metas do nosso planejamento. Ele é sistemático e gera um orçamento que nos norteia os investimentos.</i> 	7
13.3	Liderar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ter uma boa equipe de colaboradores</i> • <i>Comemorar pequenas conquistas.</i> • <i>Trabalhar em equipe.</i> 	3

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
13		Competências Administrativas	
13.4	Organizar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A trajetória da empresa ao longo destes 36 anos, pode ser facilmente dividida em 3 fases distintas, a primeira entre 1971 e 1986 (15 anos) onde ainda sob a direção dos 4 sócios, dedicou-se quase que exclusivamente ao atendimento ao hoje, SUS.</i> • <i>A segunda fase da empresa que durou de 1986 a 1999 (13 anos), onde a Criatividade foi a palavra chave.</i> • <i>2ª fase para a 3ª fase (1999) “REENGENHARIA”.</i> • <i>Podemos também ampliar os negócios com a logística e transportes de resíduos industriais.</i> • <i>Foram adquiridos mais equipamentos diversificados (alta pressão, alto vácuo, combinado, aspirador de pó industrial).</i> • <i>Estar atento a organização, critério, procedimento-padrão, processos de qualidade (indicadores de desempenho, fluxograma), análise financeira, informação atualizada, entre outros. São ferramentas importantes para resolver um problema prontamente.</i> • <i>Houve um crescimento em número de pessoal</i> • <i>Investimento em equipamentos e materiais. Conseguimos avançar para a aquisição de um segundo equipamento.</i> • <i>Sr. Edson Macedo assumiu a direção da empresa em 1998, com quatro funcionários. Em 2007 a empresa tem 17 funcionários.</i> • <i>No ano seguinte a empresa mudou de sede e expandiu sua área de atuação.</i> • <i>No ano 2000, a Hidropartes comprou a sede e aumentou seu estoque de materiais. Foram desenvolvidos novos serviços e tecnologias.</i> • <i>Investimento em estrutura</i> 	12
13.5	Treinar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entre 2001 e 2006, o laboratório ainda envolveu 93% do seu pessoal em 54 treinamentos, num total de 2.246 horas.</i> • <i>Treinamento interno (2)</i> • <i>Capacitação do pessoal (2)</i> 	5
13.6	Motivar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>No ano de 2004 quando decidimos implantar um sistema de gestão, houve muita dificuldade na conscientização dos funcionários. Para resolver o problema organizamos tardes de treinamento fora do ambiente da empresa e com o uso de uma linguagem mais simples, de fácil compreensão para os funcionários.</i> • <i>Banco Pedra Verde</i> • <i>Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles para terminar um trabalho.</i> 	3

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
14		Competências Estratégicas	
14.1	Posicionar a empresa no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Para se ter sucesso num mercado tão competitivo é preciso ter conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidades que este mercado oferece. (2)</i> • <i>Crescer inovando</i> • <i>Aproveita oportunidades comum p/ começar 1 negócio, obter financiamento, equipamentos...</i> • <i>Conhecendo todos os ‘caminhos’ deste segmento foi mais fácil nos direcionar quando houve a oportunidade da aquisição do primeiro caminhão.</i> • <i>Os três primeiros anos foram marcados pela busca de serviços, mas já conseguimos avançar para a aquisição de um segundo equipamento.</i> • <i>Por outro lado, no mercado universitário, nossa marca está cada vez mais valorizada</i> 	7
14.2	Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato.</i> • <i>Age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência. (3)</i> • <i>Desenvolve ou utiliza procedimentos p/ assegurar que o trabalho seja terminado a tempo.</i> • <i>Obtenção de certificado de qualidade ISO 9001.</i> 	6
14.3	Responsabilidade sócio-ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Foi necessária a retirada da Licença de Operação junto a Feema, que demorou, e deixamos de fazer negócios, porém co a L.O. na mão, os negócios aumentaram.</i> • <i>Seguir a legislação pertinente em razão da nossa natureza de serviço</i> • <i>Responsabilidade sócio-ambiental, pois não adianta camuflar esse tipo de trabalho – lidamos com resíduos industriais, muitos deles com alta periculosidade.</i> • <i>É preciso ter consciência ambiental.</i> • <i>Moeda pedra-verde (voltada para o meio-ambiente)</i> 	5
14.4	Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Projeto PCMSO”, “visa ir às empresas colher o material necessário para realização de seus exames ocupacionais. Este projeto foi o que mais cresceu nestes 3 últimos anos.</i> • <i>Define metas de longo prazo, claras e específicas.</i> • <i>Revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.</i> • <i>As características às quais creditamos o sucesso que temos alcançado, são as CCE’s (Características do Comportamento Empreendedor) absorvidas quando participamos do EMPRETEC e que até hoje fazem parte do nosso Planejamento Estratégico Anual.</i> 	4

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
14		Competências Estratégicas	
14.5	Visão de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A maior mudança acontecida neste período veio novamente em decorrência de um grande problema que passou a nos atormentar, uma concorrência predatória advinda de clínicas e hospitais que se instalaram ao nosso redor, [...] No nosso caso específico, [...] ficamos completamente cercados, o que nos forçou mais uma vez a usar a criatividade, abrindo postos de coleta fora deste “muro”, para ir buscar o cliente mais perto de sua casa ou trabalho e criando um projeto que chamamos ‘Projeto PCMSO’.</i> • <i>Lab. Pedra Verde está localizada no centro de um polígono formado dois laboratórios concorrentes, [...] e três clínicas com as características da concorrência, citada acima; [...], essa situação foi a base para a mudança de foco da empresa iniciada em 2004 que passa a priorizar a captação de clientes além dos limites estabelecidos por este “muro” virtual, utilizando para isso a abertura de PAE’s fora deste perímetro e ampliação dos PCMSO’s.</i> • <i>Nossa proposta é diferente e na hora que conseguirmos 2 a 3 grandes empresas, decolaremos.</i> • <i>Uma empresa tem que saber aonde quer chegar.</i> • <i>Visão do negócio (5)</i> 	9
14.6	Aumentar a base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>‘Projeto PCMSO’ que visa ir às empresas colher o material necessário para realização de seus exames ocupacionais.</i> • <i>Priorizar a captação de clientes além dos limites estabelecidos por este “muro” virtual, utilizando para isso a abertura de PAE’s fora deste perímetro e ampliação dos PCMSs.</i> • <i>Pesquisa de satisfação: Primários (médicos e Clínicas), Secundários (particulares), Terciários (Convênios)</i> • <i>Nosso maior desafio estratégico é aumentar a base de clientes.</i> • <i>Apoio ao cliente.</i> 	5
15		Competências de Comprometimento	
15.1	Comprometimento com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Investimento em pessoas</i> • <i>As dificuldades do dia a dia são muitas. Para resolvê-los é necessário estar atento a fatores interdisciplinares pertinentes a cada um.</i> 	2

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
15	Competências de Comprometimento		
15.2	Comprometimento com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Projeto PCMSO” que visa ir às empresas colher o material necessário para realização de seus exames ocupacionais.</i> • <i>Esmera-se p/ manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.</i> • <i>Hoje o cliente industrial não quer contratar quem vai dar problema. Ele quer solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento às leis, com responsabilidade.</i> • <i>Foi implantado o setor de Meio Ambiente para apoio ao cliente.</i> • <i>Percebi que apesar deles passarem no processo seletivo era jovens despreparados de vida. Com isto criamos um treinamento para auxiliá-lo a se conhecer melhor e terem confiança em suas decisões.</i> • <i>Produtos mais adequados ao cliente. (3)</i> • <i>Consultados freqüentemente tem sido o cliente, através de pesquisas de satisfação e importância.</i> 	9
15.3	Manter esforços durante as crises	<ul style="list-style-type: none"> • <i>1ª para a 2ª fase (1986), após o falecimento de um dos sócios, a aposentadoria de outro e o desligamento de outro, o laboratório teve ainda que amargar a perda do seu maior convênio e a mudança repentina da troca de comando até então nas mãos de uma pessoa experiente, para um administrador recém-formado tendo assim que decidir se mantinha aberto ou encerrava suas atividades. Decidiu-se por manter.</i> • <i>Os dois momentos mais críticos foram os que acarretaram as mudanças da 1ª para a 2ª fase em 1986 e da 2ª para a 3ª fase em 1999. Na primeira, aconteceram em um só momento, a saída de 3 sócios, a perda do maior convênio que sozinho representava 60% do faturamento da empresa e a passagem do comando de uma pessoa perto da aposentadoria, (sem garra) porém mais experiente para uma, com muita garra porém com nenhuma experiência.</i> • <i>Superar pressões e situações críticas (2)</i> • <i>Resistir à frustração (2)</i> • <i>Em 2000 quando decidimos expandir os negócios um dos sócios da empresa temeroso com as conseqüências de tal investimento deixou a empresa. Edson ficou sozinho no comando.</i> 	7

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
15	Competências de Comprometimento		
15.4	Devoção ao trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O maior problema de todas as empresas hoje no Brasil é o “sócio”, que não se envolve com os problemas da empresa, [...]. [...] Só temos 2 opções, sermos criativos e trabalharmos muito ou juntarmos ao sócio. Nossa escolha nesta questão foi a opção A.</i> • <i>Servir ao próximo com dação de amor, na certeza que esteve fazendo o melhor de si perante sua consciência.</i> • <i>Faz sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para completar uma tarefa.</i> 	3
15.5	Comprometimento com a empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[...] 2 períodos de maior crescimento, assim de 1986 a 1998, o laboratório saiu de 7 convênios para 32 convênios, de 5 para 10 funcionários, de 80 m2 para 160 m2 de área de trabalho e de um faturamento anual em moeda corrigida, de R\$ 43.200,00 para R\$ 124.500,00.</i> • <i>Os anos de 1999 e 2000 foram perdidos com problemas de saúde. [...] 2001 iniciou-se o 2º período de crescimento da empresa, que saiu de 32 convênios para os atuais 45, de 10 funcionários para os atuais 18, dos 160 m2 ocupados para os atuais 240 m2, de um faturamento anual de R\$ 124.500,00 para R\$ 450.000,00 em 2006.</i> • <i>Nesse entremeio onde os investimentos são caros passamos por apertos financeiros. [...] É hora do “batismo de fogo” para alcançar uma meta maior.</i> • <i>Ter uma empresa no Brasil é uma permanente dificuldade, pois o Governo é o sócio majoritário. O pequeno empreendedor é discriminado e sofre para entrar em grandes empresas.</i> • <i>A empresa melhora a cada dia. Processos mais completos, produtos mais adequados aos clientes.</i> • <i>Com todas as dificuldades pertinentes ao pequeno empresário, não dispondo de créditos acessíveis a juros atrativos, foi necessário aceitar as leoninas regras impostas pelo mercado financeiro, a fim de que pudesse levar a cabo a construção da estrutura física do hotel, bem como, equipá-lo e dotá-lo de colaboradores a fim de iniciarmos este negócio.</i> • <i>Em nosso tipo de negócio, o crescimento gradual da empresa chega a um ponto que ou se cresce mais investindo mais ou paralisa o crescimento ficando somente com contratos pequenos e ‘seguros’, porém resolvemos crescer e investimos na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços pontuais.</i> 	7

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
16		Competências de Suporte	
16.1	Educação e Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Em 1998, após o administrador participar do “EMPRETEC”, um treinamento para empreendedores realizado pelo SEBRAE</i> • <i>Conhecimento técnico do serviço é especializado.</i> • <i>Fatores interdisciplinares pertinentes a cada um.</i> • <i>Conhecimento de gestão</i> • <i>Conhecimento do mercado</i> • <i>Os sócios acabaram de ser formar no MBA de Gestão de Pessoas</i> • <i>Qualificação</i> • <i>Formação educacional mista</i> • <i>Formação acadêmica adequada.</i> • <i>Humildade</i> • <i>Educação</i> • <i>Polidez</i> • <i>Bom humor.</i> 	13
16.2	Aprendizado/ Experiência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O nosso negócio é limpeza Técnica Industrial e Saneamento Ambiental. A prática nesta área é de cerca de 30 anos</i> • <i>Ter conhecimento mais aprofundado da concorrência que é muito grande na área de consultoria de RH.</i> • <i>Executivo de multinacional</i> • <i>Experiência global em 23 países</i> • <i>Experiência adquirida na 1ª fase e a Criatividade que serviu de modelo na 2ª fase juntou a Qualidade iniciando a 3ª fase, (1999 à).</i> 	5
16.3	Ética	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ter condução prudente e correta: na nossa área de atuação, por exemplo, onde vendemos nossos serviços em 90% dos casos para Planos de Saúde, podemos afirmar com TODA certeza que nenhum deles dá a menor importância à qualidade [...] e nem sabe o que é isso, outra mostra da insensibilidade dos Planos de Saúde é o fato de a maioria deles não reajustar suas Tabelas desde a criação do REAL, apesar de neste mesmo período terem reajustado suas tabelas de preços.</i> • <i>Colocar em prática suas idéias e planos, de forma honesta, séria, comprometida com crescimento sustentado e com o social.</i> • <i>Seguir a legislação pertinente em razão da nossa natureza de serviço</i> • <i>Probidade e correto direcionamento.</i> • <i>Formação moral adequada aos desafios propostos</i> 	5

Tabela 25. Continuação

Cod.	Categorias	<i>Frases</i>	<i>(F)</i>
16	Competências de Suporte		
16.4	Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>É ser alguém que busca uma melhoria do seu dia a dia, na vida pessoal e profissional.</i> • <i>Ser empreendedor é uma coisa muito mais complicada, mas, por isso mesmo mais gratificante. As dificuldades tornam-se maiores, mas, ao superá-las o sabor de vitória é muito mais gostoso.</i> • <i>Estabelece metas e objetivos desafiantes e de significado pessoal.</i> 	3
16.5	Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desenvolve ou utiliza procedimentos p/ assegurar que o trabalho seja terminado a tempo.</i> • <i>Estamos editando um tema sobre esse assunto, pois o ser humano é fraco de vontade, todos citam a disciplina como importante neste tipo de pergunta e não responde como. O livro possibilita algumas respostas.</i> • <i>Fazer acontecer</i> • <i>Seriedade</i> • <i>Responsabilidade</i> 	5
16.6	Espiritual	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Muita Fé em Deus!</i> • <i>Fé em Deus</i> • <i>Surge então, Graças a Deus o hotel Gloria Garden Suites.</i> 	3
16.7	Perfeccionismo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Melhorar continuamente em busca do sucesso!(2)</i> 	2

Fonte: dados da pesquisa

ANEXO E

PERGUNTAS E RESPOSTAS DE SEIS EMPREENDEDORES DAS EMPRESAS GANHADORAS DO PRÊMIO TOP EMPRESARIAL 2007

- 1) O senhor poderia descrever o negócio em geral e a razão que o levou a estabelecer esse negócio.
 - Tudo começou com um sonho, o sonho de ser educadora, assumindo o papel bipolar de educador - educando.
 - Onde o aprendizado eficaz acontece com prazer, dedicação
 - Compromisso na criação de diferenciais de atendimento a todos os clientes, para valorizar ainda mais a proposta da escola que realiza em seu projeto político-pedagógico a educação ambiental, despertando a consciência ecológica de preservação.
 - Com a carência de um serviço educacional de qualidade no município, aflorou o empreendedorismo com uma educação inovadora nos levou a executar e realizar o sonho.
 - Construir uma educação inovadora, efetivando a inclusão social, estimulando a responsabilidade social.
 - Fomentando a educação ambiental com a utilização de materiais reciclados como forma de preservar e proteger o meio ambiente.
 - Realizando a conscientização de preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.
 - O processo de conscientização começa desde a educação infantil.
 - Criei a CR Turismo em 2.000, após vários anos de experiência e formação profissional especializada em turismo.
 - Nosso foco é o cliente e tratamento personalizado.
 - Quando recebemos uma solicitação do cliente, nós imediatamente fazemos uma pesquisa para o mesmo, com todas as informações sobre o destino. Depois, passamos o orçamento e após o aceite, fazemos as reservas e enviamos a ele.
 - Quando entregamos o material aos clientes, emprestamos para eles um vasto material turístico dos locais a serem visitados (revistas, dvds, etc.) e de presente, damos ao mesmo um manual de viagens, onde apresentamos todas as informações turísticas locais, horários de bancos, temperatura, moedas, etc.
 - A CR Turismo é uma agência de turismo e eventos com tratamento personalizado ao cliente e funcionamento 24 horas!
 - Trabalho em turismo há 24 anos.
 - Há anos atrás fiz uma viagem para o Caribe no Carnaval. Chegando lá tudo deu errado: Reservas canceladas, pré-pagamentos não recebidos e por aí vai. Tentei durante uma semana fazer contato com os agentes de viagens e operadores no Brasil e não consegui justamente porque era Carnaval. Também verifiquei em todas as minhas viagens, que os agentes não me passavam todas as informações possíveis dos locais a serem visitados. Daí surgiu à idéia do turismo personalizado 24horas!
 - Daí em diante, resolvi que um dia eu teria minha própria agência e que jamais um cliente meu ficaria sem resposta por estar fora de horário comercial e então resolvi ter dois celulares ligados 24horas para qualquer emergência, que estão comigo desde a criação da CR e hoje são conhecidos internacionalmente.

- Percebi ao participar de eventos, que as agências simplesmente entregavam seus eventos aos hotéis. Não concordo com isso e quando organizo um evento empresarial, chego antes dos clientes para participar desde a escolha do quarto do mais importante, verificar acessos para pessoas mais velhas ou deficientes se for o caso ou a compra de um bolo para algum aniversariante se houver durante a reunião. Este é o nosso diferencial!
- Sou produtor de flores de corte (Gérbera, Limonium, Copo de leite colorido e outras com menor quantidade) e alguma coisa também de folhagem. Aqui é um local forte em floricultura, a região é conhecida como Vargem Alta, Nova Friburgo-rj. Meu pai comprou esta propriedade de 180.000 m2 em 1994, pensamos em montar alguma coisa na área de criação animal, mas não deu retorno financeiro.
- Partimos para horticultura, mas era uma época que existiam muitos produtores aqui na região e o preço das mercadorias não estava compensando.
- Na região já existia produtores de flores e pouca variedade (copo de leite branco, palma e rosa). Pensei em cultivar novas variedades de flores na região, e fui buscar na Holambra-SP e comecei com Crisântemo. Depois vieram Cravina, Chuva de prata, Gérbera, Limonium, Tango, Àster e outras. Hoje Vargem Alta é a região que mais produz flor de corte do Estado do RJ.
- O Frilab Laboratório realiza exames médicos laboratoriais nas áreas debioquímica, bacteriologia, citologia, hematologia, urinálise, parasitologia, toxicologia, cromatografia, imunologia, hormônios, biologia molecular e citogenética e atividades de apoio como: recepção, coleta, digitação de laudos, higienização, compras, recursos humanos, faturamento e assessoria técnico-científica às atividades laboratoriais.
- Com atuação em Nova Friburgo, RJ, tem, entre seus diferenciais, certificações de qualidade (ISO 9001, Excelência e Proficiência).
- Equipamentos de última geração.
- Automação e direção médica.
- Desde a fundação, foi implantado o programa de controle de qualidade interno e externo, Control-Lab e Sociedade Brasileira de Patologia Clínica.
- Em 2004, iniciou a implementação da ISO 9001, certificando-se em novembro de 2005. Em 2007, o laboratório foi auditado e certificado pela DNV (Det Norke Veritas) pela terceira vez consecutiva.
- Na área de produção, adquiriu dois novos equipamentos de última geração, que agregaram rapidez e acurácea na qualidade.
- Quanto ao atendimento ao cliente, as novas aquisições trouxeram agilidade na realização dos exames.
- Em 2008 o FRILAB foi vencedor do Prêmio TOP EMPRESARIAL no Estado do Rio Janeiro, nas áreas de Saúde e Empresa Cidadã, concorrendo com cerca de 3000 empresas.
- Há uma semana, recebemos o troféu do Quinto Reconhecimento Nacional em Brasília, onde recebemos um convite para participar do 16o. Seminário Internacional em Busca da Excelência 2008, promovido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.
- O Laboratório Frilab fez a sua história a partir da nossa percepção da existência em Nova Friburgo de um espaço mercadológico.
- Muita dedicação e trabalho dos seus sócios, com a ajuda de uma equipe de 11 colaboradores, iniciaram a empresa em 19/04/1993.
- Uma preocupação constante nossa foi garantir aos clientes o melhor em exames laboratoriais. Implantamos, desde então, tecnologias modernas que visassem o conforto e a segurança do cliente.

- Equipamentos automáticos de última geração foram adquiridos, os quais vêm passando por constantes atualizações com a finalidade de acompanhar os avanços tecnológicos.
 - No final de 2005, conquistamos a certificação ISO 9001, a partir de um exaustivo trabalho de preparação prévia da empresa, com uma importante parceria com o SEBRAE.
 - Temos hoje seis auditores da qualidade formados pelo SEBRAE e estamos continuamente implementando as ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos. Sem dúvida, a ISO 9001 é uma ferramenta de gestão importantíssima!
 - Dando forma ao sonho, Jorge tomou a decisão, em 1985, de fundar a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda com ajuda de um único funcionário, o ferramenteiro que anos mais tarde se tornaria o encarregado de produção.
 - Leopoldo Dobao, apesar de ser sócio proprietário da empresa em 1985, ainda não trabalhava integralmente para a mesma. Somente em 1989 deixou o cargo de engenheiro que ocupava em um estaleiro e assumiu efetivamente a diretoria da MAEMFE ao lado de seu irmão.
 - Leopoldo carregava uma experiência de 15 anos no setor naval; este tempo de mercado e sua vitalidade foram fundamentais para a manutenção e o crescimento da metalúrgica.
 - A empresa passou por três endereços diferentes. Era necessário mais espaço para alocar os equipamentos que a MAEMFE vinha adquirindo.
 - As aquisições das máquinas, o *mix* de serviços e o alto conhecimento técnico dos empresários fizeram da metalúrgica uma excelente opção de prestação de serviços para diversos mercados demandantes.
 - Pessoalmente, o contato com pessoas sempre foi a parte preferida de minhas atividades.
 - Também fui levado a buscar uma vida mais saudável e tranqüila, a partir de um drama pessoal e da mudança de vida a partir do crescimento dos filhos.
 - Escolhi Búzios, tendo avaliado também Parati e Porto Seguro, por já gostar da área, por sua vida não provinciana e pela proximidade do Rio de Janeiro, um centro cultural e cidade de residência de meus filhos.
 - Encaro a pousada de duas formas, pessoalmente, como um estilo de vida, mas também profissionalmente, o que nos faz observar rigoroso profissionalismo e buscar qualidade em todas as nossas atividades.
 - Essa preocupação nos levou, por exemplo, a participar de vários programas de treinamento e ultimamente do programa Bem Receber, de treinamento e preparatório à Certificação em Turismo Sustentável, de acordo com a norma ABNT 15401:2006.
 - Este ano recebemos 2 prêmios TOP – Qualidade Rio nas categorias ambientais e fomos homenageados com outras pequenas empresas no "V Reconhecimento Nacional às Micro e Pequenas Empresas" em Brasília, promovido pelo Sebrae e MBC, por nossa busca de uma gestão de qualidade.
- 2) Por favor, existe a possibilidade de descrever como sua empresa vem se desenvolvendo desde o início? (suas ações ou comportamentos diante das diferentes áreas funcionais).
- Desde a fundação realiza tais diferenciais de atendimento, como a inclusão social de crianças especiais.

- Responsabilidade social e Sustentabilidade.
- Responsabilidade solidária – como doações – os alunos doam brinquedos, roupas, sapatos a instituição carente, como campanha do agasalho, para abrigo, asilo, orfanato.
- Promove eventos culturais – peça teatral beneficente onde o ingresso é 1 (hum) kg de alimento não perecível.
- A Educação ambiental, promovendo a preservação do meio ambiente.
- Estamos sempre buscando inovar.
- Cativando os clientes no que é possível...
- Hoje, todos os nossos clientes homens recebem um telegrama em seu aniversário e as mulheres recebem flores.
- Uma cliente muito especial tem um nome de orquídea e agora estamos procurando um orquidário na Serra (estamos na Região dos Lagos), que tenha a orquídea com o nome dela para poder enviar a mesma de presente em seu aniversário.
- Atendemos nosso cliente em sua residência ou escritório em todo o estado do Rio de Janeiro. Em caso de grupo, atendemos também em outros estados, para proporcionar total comodidade aos mesmos.
- No último Natal, decidimos que os cartões seriam personalizados e então escrevemos um por um a mão e foi um sucesso!
- Estamos atentos para a questão social de nossa cidade e então resolvemos premiar a ganhadora de um concurso na Casa de Cultura local com uma viagem ao Rio, já que a mesma não conhecia a Cidade Maravilhosa!
- Passamos a controlar gastos com energia e reciclagem com resultados positivos.
- Treinamento para todas as áreas.
- Premiação em viagens para os destaques de nossa equipe...
- Tive muita dificuldade no início, pois acabei sendo um pioneiro na flor de corte.
- Hoje em dia tem pessoas que trazem as mudas direto da Holambra e entrega direto em casa, na minha época nem sabia quando ia chegar, não tinha telefonia na região, hoje tenho um celular com antena em casa que quebra um galho e 3 orelhões (estamos lutando para telefonia fixa com internet para a região), a desconfiança dos empregados e da comunidade em relação as flores novas, dificuldade de encontrar insumos na região (ex. plástico para estufa), e até sócio desonesto. Consegui contornar estes problemas e hoje tem um bom nome na região.
- Tive uma grande ajuda do SEBRAE - serrano em organizar os negócios.
- O Laboratório Frilab é uma empresa médica voltada para Medicina Laboratorial que surgiu da iniciativa de seu Diretor Médico inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial, garantindo a prática liberal da profissão e a qualidade do atendimento.
- Ao longo desses 15 anos de existência, a empresa consagrou valores que hoje norteiam sua filosofia de administração e de operação, como: satisfação dos clientes internos e externos, cooperação, transparência, ética e integridade, valorização dos colaboradores, compromisso com o cliente, responsabilidade social e com o meio ambiente.
- Na busca de materializar estes valores, estamos desenvolvendo um "Código de Conduta Ética" para a empresa.
- A Empresa foi criada inicialmente para atender a demanda do mercado ferroviário, daí a sigla **MAEMFE – MAteriais Eletro Mecânicos Ferroviários**. Com a queda do setor ferroviário, o foco da empresa foi sendo modificado para o setor metal-mecânico. A

indústria, que antes era basicamente uma usinagem tornar-se-ia uma caldeiraria (serralheria pesada) passando a utilizar o processo de usinagem somente como apoio.

- No ano de 1994 a empresa adquiriu, com capital próprio, uma máquina de corte plasma que se tornou o “carro chefe” da área fabril.
- Ao longo dos anos a MAEMFE foi se estruturando até que em 2003, Jorge inscreveu-se no programa de capacitação de fornecedores da cadeia produtiva de óleo e gás da Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP).
- Este curso foi o “pontapé” inicial de uma parceria com o SEBRAE que culminou com a MAEMFE finalista na atividade Indústria da **5º edição do prêmio Top Empresarial 2005**.
- Com o sucesso obtido em 2003 e 2004, com a aplicação dos conceitos e ferramentas do curso, Jorge tornou-se o “garoto propaganda” do SEBRAE e vem sendo convidado frequentemente para dar depoimentos, incentivando outros empreendedores a investir em uma parceria forte com a casa do empresário – SEBRAE.
- A qualidade e a grande diversidade de suas máquinas constituíam-se uma das vantagens competitivas da MAEMFE frente à concorrência.
- Com uma maior capacidade em prestação de serviços, transparência nas informações e principalmente o crescimento do mercado de petróleo e gás a empresa ampliou o número de clientes. Em 2005 possuía 1568 clientes cadastrados, sendo que em 2004, 540 destes compraram algum tipo de serviço.
- A boa imagem junto ao mercado e a alta demanda do setor de petróleo e gás resultaram no aumento de 30% do faturamento em 2005 comparado ao ano anterior.
- Nesse contexto, a parceria com o SEBRAE permitiu aos empresários melhorar a estrutura administrativa e financeira da empresa, dando uma boa condição para os mesmos de decidir estrategicamente seus investimentos.
- Esse investimento ousado dos irmãos Dobao gerou um custo fixo adicional de 28% ao mês provisionado seis meses após a carência do financiamento, isto é, para atingir o ponto de equilíbrio operacional a empresa precisava aumentar o volume de vendas.
- A exclusividade no Rio de Janeiro neste processo de corte e a diversidade de materiais a serem trabalhados na nova máquina abriam muitas oportunidades para os empresários.
- Em 2005 completaram-se vinte anos de “qualidade sob medida”.
- MAEMFE dispunha de 36 funcionários e 105 equipamentos bem diversificados.
- O processo de execução do serviço começava no recebimento de uma consulta do cliente. Somente os diretores tinham a *expertise* para iniciar o processo de elaboração da proposta.
- Se o cliente aprovasse o orçamento, a ordem de serviço era encaminhada para o departamento de compras onde se realizavam consultas de matéria prima em estoque, em seguida encaminhava-se a produção, caso não existisse matéria prima em estoque, a MAEMFE possuía fornecedores de pronta entrega.
- O encarregado de produção tinha um papel muito importante, uma vez que abastecia os processos produtivos.
- O controle de qualidade atestava os padrões de qualidade do serviço a fim de assegurar a conformidade do mesmo.
- A entrega do serviço era feita na própria empresa.
- Devido à variedade de serviços atrelada a uma produção flexível, a MAEMFE atendia a vários segmentos de clientes, dentre os quais se destacavam as empresas metal mecânicas, de petróleo e gás, navais *offshore*, construção civil e mobiliário.

- Para fidelizar e prospectar clientes, a MAEMFE contava com a propaganda “boca a boca”, ou seja, clientes, parceiros e fornecedores atuavam divulgando seus serviços.
- Em 2004 a empresa colocou no ar um *site*, onde eram apresentados ao mercado os serviços, as conquistas e as notícias mais importantes. Para divulgar o *site* eram investidos trinta dólares por mês em um *link* patrocinado no buscador *google*. Esta estratégia possibilitou a empresa ter em média mil visitas em seu site e novecentos visitantes novos de diversas regiões do país e com diversos tipos de demanda.
- A empresa trabalhava com apenas um vendedor externo atuando na capital Rio de Janeiro. Em 2004 os irmãos Dobao decidiram investir no mercado *offshore* em Macaé-RJ que estava em ascensão.
- *Folder* e currículo da MAEMFE eram freqüentemente atualizados e distribuídos para seus clientes e fornecedores.
- A fidelização do cliente sempre foi seu ponto forte.
- Desde agosto de 2004 passou a ser realizado um serviço de pós-venda amostral que media o grau de satisfação dos clientes com a empresa. O serviço de pós-venda tem mostrado que os clientes apóiam esta estratégia, segundo a colaboradora que realizava este pós-venda mensal, era muito freqüente ouvir: “[...] *Prefiro comprar com a MAEMFE, fazem a obra sob medida, em um prazo veloz, na quantidade que eu quero, mantendo um preço competitivo ...*”.
- No ano de 2005, a MAEMFE obteve um grau de satisfação acima de 80% nos seis critérios pesquisados: qualidade dos serviços, prazo de entrega, preço, formas de pagamento, atendimento e tempo de resposta dos orçamentos solicitados pelos clientes.
- Para se tornar mais competitiva, a MAEMFE ao longo do tempo, constituiu uma estratégia de manter um estoque mínimo de chapas em aço carbono, inox e alumínio, permitindo assim, um ganho de velocidade na entrega em curto prazo bem superior à concorrência.
- Diante de um mercado com tantas variáveis desconhecidas pelos empresários, a MAEMFE em 2005 contratou uma consultoria para realizar uma pesquisa de mercado no intuito de conhecer melhor o campo de atuação dos materiais **não metálicos**. Sem essa visão de futuro a empresa não sobrevive. Nessa pesquisa foram levantadas no Estado do Rio de Janeiro, todas as empresas demandantes de um processo de corte veloz e preciso em seu processo de fabricação ou venda direta.
- Dos vários tipos de materiais pesquisados, existia o mercado dos vidros. A empresa cogitava atuar na personalização dos mesmos junto a distribuidores e revendedores.
- A indústria madeireira apresentava detalhes complexos e muita competitividade. O mercado era composto de quatro segmentos diferenciados de empresas. Pertenciam a este segmento, as pequenas fábricas de móveis; marcenarias familiares que produzem portas, janelas, caixilhos e móveis diversos; empresas que se dedicam à fabricação de carrocerias, fábricas de artefatos de alto padrão de qualidade para o mercado internacional, entre outras.
- Os sócios da MAEMFE estudavam a possibilidade de firmar uma parceria com uma grande empresa de revenda deste setor para fornecer serviços neste material para empresas da área da construção civil e de comunicação visual.
- Arquitetos, decoradores, engenheiros e artistas poderiam ser um dos públicos-alvos da MAEMFE para viabilizar projetos em mármore, granitos e rochas em geral.
- A pesquisa constatou que a maior empresa do Rio de Janeiro na produção de peças diversificadas em mármore e granitos monopoliza o mercado, praticando preços altos.

Dezenas de marmorarias deixam de fechar negócios devido a um processo de corte lento, ultrapassado e caro.

- A personalização de pisos e revestimentos para casas apresentou uma boa relação custo x benefício, segundo a pesquisa da consultoria.
- Em 2004 sua equipe realizou uma pesquisa de concorrência, este estudo apontou a existência de três caldeirarias que competiam diretamente com a MAEMFE em grandes empresas, principalmente no setor de petróleo e gás.
- A pesquisa mostrou também que existia uma empresa que cortava materiais em larga escala com a vantagem de comprar diretamente da usina, ou seja, sem a figura do intermediário conseguindo bons preços no processo de corte de aço carbono.
- O que deixou os empresários contentes foi constatar que a alta capacidade em maquinário, o corpo técnico qualificado, a rapidez na entrega e a eficaz gestão de custos, permitiram o lugar de destaque no mercado de prestação de serviços em aço carbono, inox e alumínio.
- A MAEMFE tinha o reconhecimento do mercado e o constante crescimento do faturamento comprovava isso.
- De início adquirimos a propriedade que já funcionava legalmente como pousada, mas com um quarto da área atual. Fizemos uma pequena reforma e reestruturação da planta, passando de 6 para 9 unidades.
- Uma reforma aprovada pela então recém criada prefeitura de Búzios, que incluiu um sistema de filtragem de águas servidas, negras e cinza, com aproveitamento em valas de infiltração para irrigar as plantas existentes, em sua maioria nativa. Desde então a pousada aproveita toda a água utilizada.
- O primeiro ano foi de trabalho intenso para quitar a compra.
- Durante os 3 primeiros anos trabalhamos com o público dos antigos proprietários e hóspedes de balcão – walk in - que procuram diretamente a pousada.
- Foi um período de reconhecimento e aprendizado.
- Trabalhamos com a mão de obra local, buscando colaboradores com experiência prévia.
- Publicamos, em 1998, a primeira versão do site da Pousada, ainda sem domínio próprio, funcionando gratuitamente dentro de um porta norte-americano.
- No terceiro ano compramos dois terrenos contíguos, mantivemos o número de quartos e criamos uma área de lazer, sem cortar as árvores nativas.
- Durante o quarto ano a pousada foi alugada a um casal de argentinos, prática usual na região. Foi um ano sabático, de viagens.No retorno, recebi a pousada bastante depauperada e tomei a decisão de investir para a sua melhoria.
- Buscar uma gestão mais profissional, a partir da experiência com as viagens e estudos.
- O investimento foi com capital próprio, a partir da venda de um apartamento no Rio.
- Foram construídas mais 2 suítes.
- Passamos a participar ativamente da Associação de Hotéis de Búzios e freqüentar feiras de turismo, nacionais e na Argentina, em busca de clientes do “trade turístico”, agências e operadores.
- Passamos a buscar capacitação profissional para os colaboradores, com cursos no SENAC.
- Após um ano de tentativas, concluímos que o mercado do “trade” é inviável para pousadas com poucas unidades.

- A partir daí, nos definimos definitivamente pela venda direta e pela busca de um mercado que valorizasse as características artesanais do nosso produto.
- Definimos a internet como mídia preferencial. Registramos o domínio telhadoverde.com e estruturamos o site de forma mais atrativa e eficiente, contratamos um fotógrafo jornalístico, Sergio Quissak, para as imagens publicadas, passamos a ter email próprio.
- Incentivamos e participamos do lançamento do portal buziosonline.com.br, primeiro e principal portal profissional da área em nossa região.
- Participamos da fundação da Associação de Pousadas de Búzios, que pretendia atender exclusivamente às necessidades de pequenas pousadas, permanecemos associados às duas entidades até o momento.
- Participamos da fundação do Búzios Convention Bureau.
- Em 2003 participamos do programa de treinamento profissional do Instituto de Hospitalidade, órgão de referência no treinamento em hotelaria, oferecido em convênio com a Prefeitura Municipal e o SEBRAE. Receberam certificação a gerência, a recepção e a governança.
- Conquistamos um quadro de colaboradores estável, parte importante para o desenvolvimento do nosso negócio.
- Em 2006, conseguimos comprar mais um terreno contíguo, que situou a pousada em centro de terreno, permitindo um ambiente mais arejado e melhorias. Um dos quartos teve um dos ambientes ampliado e portas internas de comunicação e passou a ser negociado como um apto grande ou dois menores, de acordo com a necessidade, chegando à forma final de 12 unidades.
- Já há algum tempo havia percebido uma gradativa mudança no público que visita nossa cidade, em direção a uma classe média ascendente com pouca experiência em viagem e exigente de ambientes mais práticos e confortáveis.
- Uma vez que nos definimos por não aumentar o número de unidades e manter nossas áreas verdes, buscamos agregar valor ao nosso produto, necessariamente a partir das novas demandas.
- Construimos uma piscina nova e maior e estamos ultimando um spa e salas de jogos e vídeo.
- Estão projetados uma sauna e dois banheiros externos, ainda para este semestre.
- As construções foram feitas na parte já degradada do terreno adquirido, permitindo a preservação de árvores já existentes.
- Parte fundamental do processo de agregarmos valor buscou-se aprofundar tanto os nossos processos de gestão, quanto o treinamento dos colaboradores, possibilitados pelo programa Bem Receber e o Programa de Certificação em Turismo Sustentável, em 2007 e 2008.
- As técnicas aplicadas nos trouxeram maior comprometimento dos colaboradores com a política – missão definida – da pousada e resultado visível, e medido, em satisfação dos nossos hóspedes.
- A partir do programa passamos a controlar e medir tarefas e resultados.
- Estabeleceu-se estudo de Aspectos e Impactos que gerou um plano de objetivos e metas e série de planilhas de registros.
- Monitoramentos que têm servido para controles mais efetivos.
- Projeções de melhoria quantitativa e qualitativa, assim como um calendário de novos treinamentos.

- Até o momento todos os investimentos foram feitos com capital próprio, com a venda de mais um, e último imóvel, e com o próprio rendimento da pousada, reinvestindo praticamente todo o lucro de 2006/2007.
 - Em todos os processos de melhoria buscamos não perder o objetivo de preservar os recursos naturais em nossa área, buscando sempre minimizar o impacto de nossas atividades, utilizando materiais de construção reciclados.
 - Dando destinação correta aos nossos resíduos.
 - Preservando a vegetação nativa, agregando frutíferas para os pássaros e cuícas, floríferas para as borboletas, suculentas para as lagartas.
 - Plantamos e utilizamos extratos da árvore de Nim para o controle de pragas.
 - Adotamos sistema salino na piscina e não utilizamos produtos químicos em sua manutenção.
 - Também reduzimos drasticamente o uso de químicos na limpeza com a adoção do vapor.
 - Colocamos calhas em todos os telhados compensatórios e armazenamos a água recolhida em 3 cisternas específicas.
 - Sistema solar com reforço a gás natural.
 - Sensores de passagem, lâmpadas eletrônicas e de leds, aparelhos elétricos com selo Procel “A” são medidas que perseguem o uso da energia de forma responsável.
 - Incentivo financeiro ao retorno ao estudo.
 - E incentivo financeiro ao abandono do tabagismo para nossos colaboradores.
 - Política de valorização do trabalho, com reuniões gerais frequentes, treinamento constante, aumentos reais.
 - Patrocínio a ações sociais da comunidade.
 - Todas são medidas que se somam em nossa busca de uma gestão sustentável, financeira, social e ambiental, que entendemos como a verdadeira gestão de qualidade.
- 3) O Senhor (a) tem passado por algum momento especial ou crítico durante o desenvolvimento dos negócios? Por favor, ilustre-os com casos positivos e negativos.

Casos Positivos:

- Momentos positivos em ser reconhecido o trabalho, a proposta da escola, as melhorias percebidas são na realidade a resposta de nosso trabalho com a fidelização de nossos clientes e captação de novos, pelos diferenciais serviços oferecidos, que são percebidos no dia-a-dia fundamental para o sucesso pessoal e o da escola.
- Um caso positivo tem sido nosso comportamento com a gestão de Qualidade, o que nos levou a ganhar todos os prêmios de Qualidade em Turismo a nível MERCOSUL, desde o primeiro ano de existência da Agência.
- Estes são momentos especiais! Acho que um dos mais especiais será a entrega pelo presidente Lula no próximo dia 3 de abril o Reconhecimento Nacional, para um micro empresa que saiu da zona sul do Rio para uma cidade de interior, simplesmente o máximo!
- Como positivo posso destacar o momento atual, principalmente depois deste premio.
- Muita propaganda, o meu premio tem ajudado muito a destacar a região, sempre coloco nas entrevistas o local, os produtores em geral.
- A definição da formação societária, hoje restrita a dois sócios eu e minha esposa.

- Conscientização da equipe de colaboradores. Foram necessários alguns anos para atingirmos o atual estágio de comprometimento da equipe com os processos.
- Crescimento da empresa e a necessidade da adequação do seu espaço físico, iniciado em uma sala de 30m² alugada, passando por uma casa própria de 100m² e hoje em um imóvel próprio, de três andares com 300m². A adequação para esta nova realidade, contou sempre com a parceria com o SEBRAE.
- Desde o final de 2003, estamos conseguindo melhorar muito a nossa gestão, temos aumentado o nosso faturamento, gerando empregos e podendo nos diferenciar dos nossos concorrentes.
- Podemos destacar nestes últimos 4 anos: Certificação ISO 9001:2000 em 2007.
- - CRCC da Petrobras em 2007.
- - CRCC da BR Distribuidora em 2006.
- - Fornecedora Qualificada da ONIP em 2004.
- - Fornecedora Qualificada do CADFOR (Shell, Maersk, Anadarko, StaoilHydro, Devon, Chevron e El Paso) em 2008.
- - 1º Lugar do prêmio Top Empresarial - Categoria Indústria em 2007.
- - 1º lugar do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho em 2007.
- Como desdobramento da crise de mudança estratégica temos o resultado especialmente positivo da nossa premiação.
- Tomada de contato com um movimento nacional pela gestão sustentável, a partir dos programas estaduais de qualidade, com apoio do SEBRAE e MBC, patrocínio da Gerdau e Petrobrás.
- Uma espetacular mudança de paradigma na avaliação do desempenho empresarial, inserindo-nos em um trabalho pela ética e responsabilidade social e ambiental que aponta uma opção positiva ao atual descabro da administração pública.

Casos Negativos (Momentos críticos, Desafios)

- O nosso maior desafio é o de ensinar os nossos alunos a pensarem, para que no futuro seja um adulto reflexivo e questionador, para se tornarem grandes líderes de valores, idéias, crenças e exercer a sua cidadania.
- As falências da Soletur, que era a maior Operadora de Turismo do Brasil, quando o ministro do turismo na época foi para o Jornal Nacional e disse que quem tivesse comprado com as agências, que cobrasse o prejuízo das mesmas, o que foi uma atitude absurda, pois, agências como a CR tiveram que arcar com as viagens de seus passageiros, já que houve falência da Operadora...
- A CR pagou a viagem de oito passageiros para o Lagos Andinos!
- Outro momento crítico foi à falência da Varig, quando nós agentes de viagens ficamos sem chão, com uma malha aérea bastante reduzida e até hoje não retomada!
- Como negativo posso destacar o momento que rompi com meu sócio que estava me enganando, fiquei um pouco perdido em relação a comercialização, pois ele que fazia esta parte, mas consegui dar a volta por cima e com ajuda da família e de alguns amigos hoje esse problema esta resolvido.
- Como casos negativos, citamos a concorrência desleal e a inadimplência de convênios desonestos.
- Em 1997, devido a problemas econômicos e a queda da Indústria no Rio de Janeiro, a empresa sofreu uma grande crise que quase fechou a mesma, somente a inovação,

força de vontade e capacidade administrativa dos sócios manteve a empresa no mercado.

- Como descrito, houve momentos decisivos que exigiram a injeção de capital novo. As compras dos terrenos e as melhorias físicas não poderiam ter sido realizadas sem que dispusesse de patrimônio próprio, pois o alto custo financeiro e a burocracia não me permitiriam buscar outra fonte.
- Os mais críticos foram as oportunidades de compra dos terrenos, que por serem contíguos não poderiam ser perdidas e
- A mudança do público alvo da cidade e conseqüentemente do hotel que exigiu uma mudança física do negócio, mas principalmente de mentalidade e estratégia.

4) O Senhor (a) tem atravessado por alguma dificuldade no gerenciamento do negócio. Como o (a) senhor (a) os resolveu?

- A falta de informação, qualificação profissional, equipe desmotivada eram os ingredientes do profissional da educação, era o ponto negativo na fundação da escola. Tivemos que estimular a formação contínua oferecendo cursos, seminários, palestras, congressos.
- Investir na capacitação profissional, habilitando semanalmente nos profissionais da área.
- Atuar com uma gestão que destina a integrar o trabalho de equipe buscando um bom relacionamento entre todos, estimulando opiniões e comprometimento dos colaboradores, respeitando as diferenças crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa, uma boa causa mobiliza a equipe e atrai talentos.
- As dificuldades maiores foram resolvidas com investimentos que não estavam previstos na época, inclusive indo a bancos para resolver os problemas dos clientes...
- Tinha dificuldade na área de gestão, pois não tive esta formação. Com cursos promovidos pelo SEBRAE
- E livros na área de gerenciamento rural conseguiram resolver várias dificuldades.
- Cursos como capacitação rural me ajudou a resolver problemas na área de custo de produção.
- Dica dos avaliadores do top empresarial também me ajudou muito.
- Nos primórdios da empresa, em decorrência da nossa inexperiência administrativa, fomos vítimas de uma causa trabalhista milionária, impetrada com a intenção clara de destruir a empresa. Durante sete anos administramos e gerenciamos a condução de nossa defesa consagrada com êxito jurídico em última instância.
- Outra dificuldade que temos enfrentado é o congelamento de tabelas praticadas pelos planos de saúde. Temos superado esta dificuldade através da implantação de metodologias de automação que permitem a redução dos volumes dos reagentes utilizados, com a conseqüente economia, sem perder o norte da qualidade.
- O gerenciamento de gestão de estoque tem também permitido a nós a redução de custos e de descapitalização.
- A prática permanente de cotação de preços tem nos proporcionado à possibilidade de fugirmos um pouco da especulação de preços dos insumos, bem como estabelecer parcerias com fornecedores.
- Outro exemplo de dificuldade por que passamos tem sido a abertura de novos laboratórios na cidade, que muitas vezes tentam vulgarizar o real conceito de qualidade. A inclusão constante de novos valores de real qualidade associada a

algumas campanhas na mídia, tem nos auxiliado muito no enfrentamento deste tipo de concorrência desleal.

- Em 1997 propomos até pedir para os funcionários não virem 1 vez na semana para desafogar a folha de pagamento. Resolvemos com muito esforço, trabalho e fazendo uma gestão financeira adequada.
- Claro, as dificuldades são diárias, o pequeno empresário tem que acumular todas as funções estratégicas e muitas operacionais da empresa. Somos diretores de RH e de Pessoal, contratando, demitindo, treinando, incentivando – a excelência do nosso serviço passa pela satisfação do nosso colaborador. Diretores de Marketing, definindo nosso produto, trabalhando a imagem, o material institucional, estratégias, decidindo o destino de nossas poucas verbas de divulgação. Administrativo, Contábil, Relações Públicas, Empreiteiro, Arquiteto, Decorador, Técnico de manutenção...
- Neste momento estamos buscando a certificação e, portanto fazendo um controle estrito de parâmetros – contratamos uma consultoria para ajudar no processo – o que nos ajuda a prevenir problemas.
- No mais, o aprimoramento tem de ser constante, muita leitura, muita pesquisa por internet, comparação com outros colegas, associações, feiras, pesquisas de qualidade.
- O contato direto com a satisfação do cliente deixa clara qualquer imperfeição e impõe a busca das soluções.
- Nossos maiores problemas estão fora de nossa alçada direta são os problemas do destino, no nosso caso Búzios, provenientes de uma administração pública ineficiente e despreparada: esgoto, calçamento, construções que destroem nosso patrimônio natural – legais e ilegais – poluição desenfreada, ocupação ilegal de áreas, falta de ações de saúde que resultaram em surtos de meningite e dengue e a violência da cidade do Rio de Janeiro, principal porta de entrada do nosso turismo, e principal emissora de nossos bandidos. Problemas como esses podem arruinar, definitivamente ou por longos períodos, um destino, inviabilizando todos os negócios estabelecidos em torno do turismo.
- A indústria do turismo é uma indústria de excelência, ninguém viaja para lugares feios, violentos, degradados. Poucos se aventuram em lazer em lugares sem infra- estrutura física e humana, população educada, dominando idiomas, gentil.
- Temos buscado, com o apoio do SEBRAE, recursos para treinamento profissional, mas os problemas de macro gestão têm ficado fora do nosso alcance uma vez que as qualidades necessárias para se eleger não são as mesmas necessárias para a administração pública.

5) Analisando os últimos três anos, houve alguma mudança significativa em sua Empresa?

- Com a implantação do programa de qualidade mudou muito o dia-a-dia de todos na escola, que por consequência todos os clientes, colaboradores, alunos sentem-se parte de todo as ações sociais e pedagógicas de que a escola participa que a premiação nos mostra o quanto é importante acreditar e investir.
- As mudanças significativas vêm através das várias premiações que a escola efetivamente foi agraciada, pois ganhar o prêmio significa um instrumento desafiador de aprendizagem e valorização de experiências individuais e coletivas.
- Ver a qualidade de serviço ser reconhecido garante a escola a característica de inovação, crescimento e sucesso.

- A partir de setembro de 2006, quando resolvi mudar da zona sul do Rio de Janeiro para Iguaba Grande, uma cidade do interior do Estado. Desde então, estamos consolidando nosso nome na região, que é carente de profissionais qualificados e experientes.
- Conseguimos a representação das melhores escolas de idiomas do mundo, que funciona em vários países e estamos fazendo um árduo trabalho de intercâmbio na Região, que nunca tinha tido feito antes e está sendo uma novidade para o local. Estamos mais do que nunca voltados para o turismo educacional e esta é uma mudança significativa.
- Entrei no Projeto Florescer da secretaria de agricultura do estado do RJ que é um projeto de incentivo a floricultura, com financiamento de 2% ao ano, um ano para começar a pagar e com quatro anos parcelados a cada 6 meses para pagar.
- Sem dúvida, a mais importante de todas foi a ISO 9001, que nos permite manter a empresa sob uma ótica de controle administrativo global.
- Passamos a gerir a empresa de acordo com os resultados apresentados nos indicadores de desempenho.
- Fazemos planejamento estratégico anual.
- Estabelecemos algumas ações de RH como avaliação de desempenho, plano de treinamento anual, pesquisa de clima organizacional, programa de ouvidoria e melhoria dos benefícios oferecidos aos colaboradores como, por exemplo: A 2ª cesta básica e o plano de saúde.
- Outras mudanças têm sido decorrentes da má administração pública que têm resultado no paulatino afastamento das classes A e B – nacional e internacional - do nosso destino que tem exigido adaptações em marketing, planejamento, treinamento e instalações.

6) Quais são as **características, conhecimento, habilidade, ou capacidades** necessárias para que o senhor obtenha sucesso? Por quê?

- Característica de ser um empreendedor inovador em busca de uma gestão e a tecnologia da informação que agrega inovações que lideram mudanças individuais ou de equipe com características diferenciadas.
- Acho que o sucesso da CR Turismo é um conjunto de itens como, por exemplo: Formação profissional em turismo para as linhas de atendimento.
- O conhecimento e vasta experiência me proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes.
- A equipe sempre tem habilidade para detectar as necessidades do cliente e atendê-lo da melhor maneira possível para que depois de sua viagem e atendimento ele seja o nosso maior marketing.
- Nossa capacidade é de superação, pois, sempre achamos que podemos nos superar e melhorar no atendimento ao cliente!
- Eu sou uma pessoa muito curiosa e isso me ajuda muito a procurar resolver problemas, por exemplo, na área de produção.
- Gosto também de sempre que possível procurar conhecimentos tanto em cursos, feiras e internet.
- Procuo sempre tecnologias com pouco custo que posso usar na propriedade.
- Comprometimento com o negócio.
- Quando comecei a organizar o negócio consegui enxergar coisas que não conhecia antes, agora tenho visão.

- Desde que começamos a fazer planejamento estratégico colocamos metas para os principais processos da empresa, isso nos ajuda a gerir focado no resultado.
- Buscar constantemente a qualidade para cumprir o lema da empresa 'A qualidade bem analisada todos os dias'.
- Reciclar permanentemente a qualificação humana para que se tenha sempre um diferencial técnico.
- Estabelecer novas metas alcançáveis para acrescentar novos valores à empresa.
- Persistência.
- Busca de informações
- Conhecimentos
- Respeito a idéias de todos os colaboradores.
- Raciocínio lógico.
- Acho que a fé em si mesmo é a principal.
- O pequeno empresário tem que ter a ousadia de arriscar até o seu próprio patrimônio por uma certeza impalpável de sucesso, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que dependem o seu negócio e os que dele vivem proprietários, colaboradores e comunidade próxima.
- O conhecimento de tudo o que possa se relacionar com o seu produto, seu mercado e sua administração.
- A habilidade de relacionar-se, de arriscar até o limite do seu estágio atual de conhecimento e de enxergar a empresa em todas as suas dimensões.
- A capacidade da disciplina - principalmente na busca do conhecimento e na aplicação das ações.

Por quê?

- E para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve de tomar uma atitude de coragem e o mais valioso de todos os talentos é aquele de nunca usar duas palavras quando uma basta. Essa basta precisa ter conhecimento; habilidade e capacidade atribuídas ao tripé com base do sucesso.
- Sou comprometido com a empresa, não sou o tipo de empresário que recebe 100 reais e coloca no bolso. Nossa gestão financeira sempre foi baseada na política do pé no chão.
- Sem esta visão de futuro a empresa não sobrevive.
- Os cursos realizados no SEBRAE e a participação de feiras e seminários nos ajudam a descobrir novas ferramentas e nos manter atualizado frente a um mercado cada vez mais competitivo.
- Procuro obter informações sobre aquilo que cerca o meu negócio. Estou sempre visitando feiras, vendo novas tecnologias, procurando negócios para incorporar à Maemfe.
- Considero o meu conhecimento muito importante, pois hoje conheço quase 30 países e um número bastante grande de cidades pelo mundo, não só grandes como cidadezinhas de interior. Isto é um item que passa bastante credibilidade e confiança. Muitas vezes, eu além de montar os roteiros para os mesmos, simplesmente mudo tudo, quando alguns clientes pedem roteiros não coerentes.

7) O quanto (grau de importância) e como essas competências (características, conhecimento, habilidade ou capacidades) estão relacionadas ao desempenho da sua empresa?

- Ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação com manutenção de profissionais capacitados, estimulados e motivados com uma visão sistêmica compreendendo a totalidade do ambiente no qual estão inserido. Com característica de um comprometimento de uma equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos.
- A importância é extrema já que devido às características de nossa equipe, nossos conhecimentos de locais e da área de turismo e eventos em geral fazem com que sejamos capazes de sempre atender bem com qualidade e eficiência. Participamos frequentemente de treinamentos específicos na área de turismo, workshops, feiras, congressos e eventos para que sejamos considerados profissionais capazes e experientes.
- O grau de importância é total, sem essas competências (pessoa muito curiosa, procurar conhecimentos tanto em cursos, feiras e internet, procuro sempre tecnologias com pouco custo, agora tenho visão) não teria negócio.
- Atuamos em todas estas competências de forma sinérgica, considerando que a sua utilização permanente e o seu desenvolvimento representam a própria sobrevivência da empresa (Buscar constantemente a qualidade, Reciclar permanentemente a qualificação humana, Estabelecer novas metas alcançáveis).
- Totalmente. A empresa é a imagem do dono... Todos acabam incorporando esta dedicação ao negócio. O não desperdício baseado na gestão financeira controlada e os colaboradores estão sempre sugerindo mudanças e projetos devido ao fato de sermos uma empresa que pratica a administração participativa. Da mesma forma acabam incorporando os maus hábitos como, por exemplo, a desorganização com papéis, salvo algumas exceções, todos acabam sendo um pouco desorganizados, visto que tanto eu quanto meu irmão, outro sócio da empresa às vezes não damos o bom exemplo neste quesito.
- A fé, em alto grau, obstinada, 8 em uma escala de 10, porque preciso acreditar em coisas impalpáveis e até improváveis como a melhoria da administração pública na minha região e com isso continuar investindo sempre. O conhecimento, 10 em 10, que me aprimora e prepara e instrumenta para as mudanças. A habilidade, 7 em 10, nos relacionamentos com funcionários, clientes, fornecedores e comunidade. Disciplina, 8 em 10, para perseguir e implantar os objetivos, trabalhar em feriados, atender sempre com simpatia, não perder de vista o próximo, responder esse formulário até tarde da noite.

8) Uma última pergunta: **O que é ser empreendedor (a)**

- Ser empreendedor é ser uma pessoa diferenciada e que possui motivação singular. É apaixonado pelo que faz não se contentam em ser mais um na multidão, querem deixar algo para a sociedade. O empreendedor tem um processo criativo gerar novos contextos e promove o desenvolvimento dos novos negócios.
O sonho do empreendedor é transformador em realidade por meio de trabalho árduo, dedicação e perseverança.

- O empreendedor é marcado pela coragem, o que não significa que o medo não existe nele. Significa que o medo é sobrepujado pela ação de seguir a visão. A visão pode surgir de uma necessidade ou de um despertar para algo novo. O sucesso do empreendedor está fundamentado em 3 pontos básicos:
 - *O desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa;
 - *O resultado que dá sensação de vitória e autoconfiança para continuar adiante;
 - *A própria responsabilidade de comemorar as vitórias e corrigir os erros cometidos.
- Ser empreendedora é lutar por um sonho, remar contra a maré e é acima de tudo fazer acontecer para que este sonho se torne realidade, fazendo com que em cada dia haja uma enorme vontade de vencer. É enfrentar dificuldades, trabalhar muito e nunca desistir!
- Empreendedor para mim é esta capacidade que o brasileiro tem de resolver situações adversas, mas temos que deixar de ser amadores e mais profissional, não adianta ser criativo, mas amador.
- Na verdade ninguém nasce empreendedor. O empreendedor é um ser social, e assim sendo é fruto da relação constante entre os talentos, as características individuais e o meio em que vive. Ser empreendedor não é fruto do nascimento ou de herança genética, mas resultado de muito trabalho, aprendizado, talento e reserva econômica. É a capacidade de transformar uma idéia em realidade, seja ela inovadora ou não. Ser empreendedor é ser capaz de identificar oportunidades, desenvolver uma visão do ambiente; ser capaz de contagiar pessoas com suas idéias; ser arrojado; estar pronto para assumir riscos e aprender com os erros; é ser um profundo conhecedor do todo e não só de algumas partes; é, dentre outras atribuições ser capaz de utilizar essas informações para seu próprio aperfeiçoamento.
- No Brasil, é ser um sonhador que todo dia deve transformar os seus sonhos em coisas factíveis gerando renda, criando empregos e fazendo este país ir para frente.
- Empreendedores é em geral uma classe que se crê auto-suficiente. Gente que se propõe a começar seu ganho pão do nada, e já com a certeza de que um dia será um grande negocio. Misturando fé com trabalho, pesquisa com intuição, visão com teimosia, acreditando no impossível, às vezes conseguindo realizá-lo. Acho que nós, hoteleiros, vamos um pouco além certos de que ainda podemos ser operários, gerentes, engenheiros, publicitários, decoradores, arquitetos, técnicos em manutenção e ainda, como descobrimos com o projeto Bem Receber, professores. ‘Sendo ou não, mas certamente tendo que aprender a ser...’.

ANEXO F

Quadro 12: Áreas de Competências, Clusters e Comportamentos dos Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial de 2007 (Continua)

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES	
Avaliar oportunidades	
Avaliar oportunidade - através de conhecimento e preferência em trabalhar no mercado. Mudança da demanda, de foco, de “gaps” do mercado e da análise da concorrência	
Conhecimento e preferência em trabalhar no mercado	<i>Escolhi Búzios, tendo avaliado também Parati e Porto Seguro, por já gostar da área, por sua vida não provinciana e pela proximidade do Rio de Janeiro, um centro cultural e cidade de residência de meus filhos.</i>
“Gaps” do mercado	<i>Nessa pesquisa foram levantadas no Estado do Rio de Janeiro, todas as empresas demandantes de um processo de corte veloz e preciso em seu processo de fabricação ou venda direta</i>
	<i>Na região já existia produtores de flores e pouca variedade (copo de leite branco, palma e rosa). Pensei em cultivar novas variedades de flores na região, e fui buscar na Holambra/SP e comecei com Crisântemo. Depois veio cravina, chuva de prata, gérbera, limonium, tango, áster e outras.</i>
	<i>O Laboratório Frilab fez a sua história a partir da nossa percepção da existência em Nova Friburgo de um espaço mercadológico</i>
	<i>Com a carência de um serviço educacional de qualidade no município, a florou o empreendedorismo com uma educação inovadora nos levou a executar e realizar o sonho.</i>
Análise da Concorrência	<i>Em 2004 sua equipe realizou uma pesquisa de concorrência, este estudo apontou a existência de três caldeirarias que competiam diretamente com a MAEMFE em grandes empresas, principalmente no setor de petróleo e gás.</i>
	<i>A pesquisa mostrou também que existia uma empresa que cortava materiais em larga escala com a vantagem de comprar diretamente da usina, ou seja, sem a figura do intermediário conseguindo bons preços no processo de corte de aço carbono.</i>
	<i>A pesquisa constatou que a maior empresa do Rio de Janeiro na produção de peças diversificadas em mármore e granitos monopoliza o mercado, praticando preços altos. Dezenas de marmorarias deixam de fechar negócios devido a um processo de corte lento, ultrapassado e caro.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES	
Avaliar oportunidades	
Avaliar oportunidades - através de conhecimento e preferência em trabalhar no mercado. Mudança de demanda, de foco, de “gaps” do mercado e da análise da concorrência.	
Mudança do mercado	<i>A Empresa foi criada inicialmente para atender a demanda do mercado ferroviário, daí a sigla MAEMFE – MAteriais Eletr Mecânicos Ferrov Eletrônicos. Com a queda do setor ferroviário, o foco da empresa foi sendo modificado para o setor metal-mecânico. A indústria, que antes era basicamente uma usinagem tornar-se-ia uma caldeiraria (serralheria pesada) passando a utilizar o processo de usinagem somente como apoio.</i>
Mudança de foco	<i>Partimos para horticultura, mas era uma época em que existiam muitos produtores aqui na região e o preço das mercadorias não estavam compensando.</i>
Identificar oportunidades	
Identificar oportunidades - através da análise da demanda do consumidor e a partir de exclusividade do seu produto.	
Análise da demanda do consumidor	<p><i>Já há algum tempo havia percebido uma gradativa mudança no público que visita nossa cidade, em direção a uma classe média ascendente com pouca experiência em viagem e exigente de ambientes mais práticos e confortáveis.</i></p> <p><i>Há anos atrás fez uma viagem para o Caribe no carnaval. Chegando lá tudo deu errado: Reservas canceladas, pré-pagamentos não recebidos e por aí vai. Tentei durante uma semana fazer contato com os agentes de viagens e operadores no Brasil e não consegui justamente porque era carnaval. Também verifiquei em todas as minhas viagens, que os agentes não me passavam todas as informações possíveis dos locais a serem visitados. Daí surgiu à idéia do turismo personalizado 24 horas.</i></p>
Exclusividade do seu produto	<p><i>A exclusividade no Rio de Janeiro neste processo de corte e a diversidade de materiais a serem trabalhados na nova máquina abriam muitas oportunidades para os empresários.</i></p> <p><i>Conseguimos a representação das melhores escolas de idiomas do mundo, que funciona em vários países. Estamos mais do que nunca voltados para o turismo educacional e esta é uma mudança significativa.</i></p>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES	
Buscar oportunidades	
Buscar oportunidade - Buscar informações no mercado. Ter iniciativa. Busca de oportunidade no mercado que valorize o seu produto.	
Busca de informações	<i>Após um ano de tentativas, concluímos que o mercado do “trade” é inviável para pousadas com poucas unidades, [...], a não ser pagando comissões altíssimas que não compensam e deixam a pousada em condição muito frágil para a negociação.</i>
	<i>A indústria madeireira apresentava detalhes complexos e muita competitividade. O mercado era composto de quatro segmentos diferenciados de empresas.</i>
	<i>Dos vários tipos de materiais pesquisados, existia o mercado dos vidros. A empresa cogitava atuar na personalização dos mesmos junto a distribuidores e revendedores.</i>
	<i>Busca de informações (2)</i>
Mercado que valorize o produto	<i>A partir daí, nos definimos definitivamente pela venda direta e pela busca de um mercado que valorizasse as características artesanais do nosso produto.</i>
Iniciativa	<i>Dando forma ao sonho, Jorge tomou a decisão, em 1985, de fundar a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda com ajuda de um único funcionário, o ferramenteiro que anos mais tarde se tornaria o encarregado de produção.</i>
	<i>O Laboratório Frilab é uma empresa médica voltada para Medicina Laboratorial que surgiu da iniciativa de seu Diretor Médico inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial, garantindo a prática liberal da profissão e a qualidade do atendimento.</i>
	<i>Tudo começou com um sonho, o sonho de ser educadora, assumindo o papel bipolar de educador - educando.</i>
	<i>Meu pai comprou esta propriedade de 180.000 m2 em 1994, pensamos em montar alguma coisa na área de criação animal, mas não deu retorno financeiro.</i>
	<i>Daí em diante eu resolvi que um dia teria minha própria agência e que jamais um cliente meu ficaria sem resposta por estar fora de horário comercial e então resolvi ter dois celulares ligados 24 horas para qualquer emergência [...].</i>
	<i>A partir de setembro de 2006, quando resolvi mudar da zona sul do Rio de Janeiro para Iguaba Grande, uma cidade do interior do Estado. Desde então, estamos consolidando nosso nome na região, que é carente de profissionais qualificados e experientes.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO	
Habilidade de relacionar-se	
Habilidade de relacionar-se - Ter habilidade nos relacionamentos com clientes, a equipe de colaboradores, funcionários, fornecedores e comunidade.	
Habilidade de relacionar-se	<i>A habilidade de relacionar-se, de arriscar até o limite do seu estágio atual de conhecimento e de enxergar a empresa em todas as suas dimensões.</i>
	<i>Pessoalmente, o contato com pessoas sempre foi a parte preferida de minhas atividades.</i>
	<i>Habilidade nos relacionamentos com os funcionários, clientes, fornecedores e comunidade.</i>
	<i>Atuar com uma gestão que destina a integrar o trabalho de equipe buscando um bom relacionamento entre todos.</i>
	<i>A CR Turismo é uma agência de turismo e eventos com tratamento personalizado ao cliente e funcionamento 24 horas!</i>
	<i>Ter boa equipe de colaboradores.</i>
Fazer alianças	
Fazer alianças – formação societária.	
Fazer alianças	<i>Leopoldo Dobao, apesar de ser sócio proprietário da empresa em 1985, ainda não trabalhava integralmente para a mesma. Somente em 1989 deixou o cargo de engenheiro que ocupava em um estaleiro e assumiu efetivamente a diretoria da MAEMFE ao lado de seu irmão.</i>
	<i>A definição da formação societária, hoje restrita a dois sócios eu e minha esposa.</i>
	<i>Os sócios da MAEMFE estudavam a possibilidade de firmar uma parceria com uma grande empresa de revenda deste setor para fornecer serviços neste material para empresas da área da construção civil e de comunicação visual.</i>
Construir rede de relacionamento	
Construir rede de relacionamento- participar de fundações, associações e convenções. Fazer parceria através da interação entre instituições (Gerdau, Petrobrás, SEBRAE e MBC) e com fornecedores.	
Associação/fundação	<i>Participamos da fundação da Associação de Pousadas de Búzios, que pretendia atender exclusivamente às necessidades de pequenas pousadas, permanecemos associados às duas entidades até o momento.</i>
	<i>Participamos da fundação do Búzios Convention Bureau.</i>
	<i>Incentivamos e participamos do lançamento do portal buziosonline.com.br. primeiro e principal portal profissional da área em nossa região.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO	
Parceria com instituições e fornecedores	<i>A interação entre parceiros é fundamental. Sem elas as inovações são dificultadas.</i>
	<i>Trabalhamos com a mão de obra local, buscando colaboradores com experiência prévia.</i>
	<i>Fomentamos também através de parceiros, desde a realização de pesquisas e de desenvolvimento de processos.</i>
	<i>Como desdobramento da crise de mudança estratégica temos o resultado especialmente positivo da nossa premiação e da tomada de contato com um movimento nacional pela gestão sustentável, a partir dos programas estaduais de qualidade, com apoio do SEBRAE e MBC,</i>
	<i>Patrocínio da Gerdau e Petrobrás</i>
	<i>Estabelecer parcerias com fornecedores</i>
	<i>Durante o quarto ano a pousada foi alugada a um casal de argentinos, prática usual na região. Foi um ano sabático, de viagens.</i>
	<i>Temos buscado com o apoio do SEBRAE, recursos para treinamento profissional, mas os problemas de macro gestão têm ficado fora do nosso alcance uma vez que as qualidades necessárias para se eleger não são as mesmas necessárias para a administração pública.</i>
	<i>Com o sucesso obtido em 2003 e 2004, com a aplicação dos conceitos e ferramentas do curso, Jorge tornou-se o “garoto propaganda” do SEBRAE e vem sendo convidado freqüentemente para dar depoimentos, incentivando outros empreendedores a investir em uma parceria forte com a casa do empresário – SEBRAE</i>
	<i>Nesse contexto, a parceria com o SEBRAE permitiu aos empresários melhorar a estrutura administrativa e financeira da empresa, dando uma boa condição para os mesmos de decidir estrategicamente seus investimentos.</i>
	<i>No final de 2005, importante parceria com o SEBRAE.</i>
<i>Tive uma grande ajuda do Sebrae/serrano em organizar os negócios.</i>	

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO	
Divulgar a imagem da empresa	
Divulgar a imagem da empresa - Desenvolver e divulgar a boa imagem da empresa através da propaganda, redes de contato via internet e pelo marketing boca a boca.	
Propaganda	<i>Folder e currículo da MAEMFE eram freqüentemente atualizados e distribuídos para seus clientes e fornecedores.</i>
	<i>Muita propaganda, o meu premio tem ajudado muito a se destacar na região, sempre coloco nas entrevistas o local, os produtores em geral.</i>
	<i>Publicamos, em 1998, a primeira versão do site da Pousada, ainda sem domínio próprio, funcionando gratuitamente dentro de um porta norte-americano.</i>
	<i>Definimos a internet como mídia preferencial e registramos o domínio telhadoverde.com e estruturamos o site de forma mais atrativa e eficiente, contratamos um fotógrafo jornalístico, Sergio Quissak, para as imagens publicadas, passamos a ter e-mail próprio.</i>
	<i>Em 2004 a empresa colocou no ar um site, onde eram apresentados ao mercado os serviços, as conquistas e as notícias mais importantes.</i>
Marketing boca a boca	<i>A fidelização do cliente sempre foi seu ponto forte no marketing. Para fidelizar e prospectar clientes, a MAEMFE contava com a propaganda “boca a boca”, ou seja, clientes, parceiros e fornecedores atuavam divulgando seus serviços.</i>
	<i>A equipe sempre tem habilidade para detectar as necessidades do cliente e atende-lo da melhor maneira possível para que depois de sua viagem e atendimento ele seja o nosso maior marketing.</i>
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Ver por um ângulo diferente/Criatividade	
Ver por um ângulo diferente/Criatividade – Usar a Criatividade. Gerar novos contextos e promover o desenvolvimento dos novos negócios.	
Criatividade	<i>Usar a criatividade (5)</i>
Ver por um ângulo diferente	<i>O empreendedor tem um processo criativo gerar novos contextos e promove o desenvolvimento dos novos negócios.</i>
	<i>Mudança de foco da empresa. (2)</i>
	<i>Mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar obstáculos. (3)</i>
	<i>Ajustar as capacidades para a mudança</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Inovador	
Inovar - pela tecnologia e gestão sustentável. Educar, conscientizar, ouvir os clientes, colaboradores e comunidade. Desenvolver novos serviços e cativar os clientes.	
Gestão sustentável	<i>As inovações podem vir das pesquisas, seja por inovações copiadas diretamente – [...] ou surgidas por cobranças e sugestões das pesquisas junto aos clientes, aos colaboradores e até a comunidade. “Qual o algo a mais que me faz falta, me faria sentir melhor ou me impressionaria?”</i>
	<i>Construir uma educação inovadora, efetivando a inclusão sócia. Estimulando a responsabilidade social.</i>
Desenvolvimento de novos serviços	<i>Desenvolvimento de novos serviços. Tive muita dificuldade no início, pois acabei sendo um pioneiro na flor de corte.</i>
Cativando os clientes	<i>Estamos sempre buscando inovar, cativando os clientes no que é possível...</i>
	<i>Hoje, todos os nossos clientes homens recebem um telegrama em seu aniversário e as mulheres recebem flores.</i>
	<i>Uma cliente muito especial tem um nome de orquídea e agora estamos procurando um orquidário na Serra (estamos na Região dos Lagos), que tenha a orquídea com o nome dela para poder enviar a mesma de presente em seu aniversário.</i>
	<i>No último Natal, decidimos que os cartões seriam personalizados e então escrevemos um por um a mão e foi um sucesso!</i>
Tecnologia	<i>Com essa máquina de corte plasma a empresa pode começar a oferecer serviços em um limite de espessura de chapas de até 12 polegadas em aço carbono. Com isso a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda. diferenciou-se no mercado do Rio de Janeiro, aumentando o portfólio de serviços prestados, consolidando assim a sua base de clientes.</i>
	<i>Com atuação em Nova Friburgo, RJ, tem, entre seus diferenciais, certificações de qualidade (ISO 9001, Excelência e Proficiência), equipamentos de última geração, automação e direção médica. Desde a fundação, foi implantado o programa de controle de qualidade interno e externo, Control-Lab e Sociedade Brasileira de Patologia Clínica.</i>
	<i>Procuro sempre tecnologias com pouco custo que posso usar na propriedade</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Intuitivo	
Intuitivo – misturar pesquisa com intuição. Perceber e acreditar no crescimento.	
Pensar intuitivamente	<i>Gente que se propõe a começar seu ganho pão do nada, e já com a certeza de que um dia será um grande negocio.</i>
	<i>Misturando pesquisa com intuição.</i>
	<i>Uma empresa saudável financeiramente poderia ter complicações, era necessário atuar também junto ao mercado de não metálicos. Nesse mercado promissor os concorrentes seriam outros, dos mais variados tipos e tamanhos. Existia uma certeza nessa nova empreitada: A situação dos concorrentes serem por vezes clientes continuaria e com uma intensidade ainda maior.</i>
	<i>Perceber e acreditar no crescimento do mercado. (2)</i>
	<i>Predisposto para definir o seu destino.</i>
Persistente	
Persistência - o desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa. Fazer acontecer.	
Persistência	<i>Acho que a fé em si mesmo é a principal.</i>
	<i>Persistência. (3)</i>
	<i>A própria responsabilidade de comemorar as vitórias e corrigir os erros cometidos.</i>
	<i>Dedicação</i>
	<i>O desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa.</i>
	<i>Perseverança.</i>
	<i>Age diante de um obstáculo significativo.</i>
	<i>Fazer acontecer. (2)</i>
	<i>O empreendedor é marcado pela coragem, o que não significa que o medo não existe nele. Significa que o medo é sobrepujado pela ação de seguir a visão.</i>
	<i>O nosso maior desafio é o de ensinar os nossos alunos a pensarem, para que no futuro seja um adulto reflexivo e questionador, para se tornarem grandes líderes de valores, idéias, crenças e exercer a sua cidadania.</i>
<i>Nossa capacidade é de superação, pois, sempre achamos que podemos nos superar e melhorar no atendimento ao cliente!</i>	

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Assumir riscos moderados	
Assumir riscos moderados – ter a ousadia de arriscar até seu próprio patrimônio, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que depende o seu negócio e os que dele vivem.	
Assumir riscos moderados	<i>O pequeno empresário tem que ter a ousadia de arriscar até o seu próprio patrimônio por uma certeza impalpável de sucesso, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que dependem o seu negócio e os que dele vivem proprietários, colaboradores e comunidade próxima.</i>
	<i>Age diante de um obstáculo significativo; assume responsabilidade pessoal.</i>
	<i>Ser capaz de enfrentar e resolver problemas dos mais diversos e aprender com os erros. (2)</i>
	<i>Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</i>
	<i>Houve momentos decisivos que exigiram a injeção de capital novo. As compras dos terrenos e as melhorias físicas não poderiam ter sido realizadas sem que dispusesse de patrimônio próprio, pois o alto custo financeiro e a burocracia não me permitiram buscar outra fonte.</i>
	<i>O investimento foi com capital próprio, a partir da venda de um apartamento no Rio.</i>
	<i>Até o momento todos os investimentos foram feitos com capital próprio, com a venda de mais um, e último imóvel, e com o próprio rendimento da pousada, reinvestindo praticamente todo o lucro de 2006/2007.</i>
	<i>Em 2005, com os recursos obtidos junto a um financiamento de um banco particular, os irmãos Dobao investiram em uma máquina de corte mais precisa [...] gerou um custo fixo adicional de 28% ao mês [...].</i>
	<i>[...] Em 2004 os irmãos Dobao decidiram investir no mercado offshore em Macaé-RJ que estava em ascensão. Nesse cenário[...] no entanto a ação não vingou em grandes resultados devido a mudança repentina do processo de compras da Petrobras, fazendo que as empresas de Macaé diminuíssem sua demanda.</i>
	<i>Entrei no Projeto Florescer da secretaria de agricultura do estado do RJ que é um projeto de incentivo a floricultura, com financiamento de 2% ao ano, um ano para começar a pagar e com quatro anos parcelados a cada 6 meses para pagar.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Orgulho/Auto-estima	
Orgulho/Auto-estima - Satisfação pelos méritos alcançados (sabor de vitória).	
Orgulho/Auto-estima	<i>Este ano recebemos 2 prêmios TOP – Qualidade Rio nas categorias ambientais e fomos homenageados com outras pequenas empresas no “V Reconhecimento Nacional às Micro e Pequenas Empresas” em Brasília, promovido pelo SEBRAE e MBC, por nossa busca de uma gestão de qualidade.</i>
	<i>A MAEMFE tinha o reconhecimento do mercado e o constante crescimento do faturamento comprovava isso.</i>
	<i>Satisfação pelos méritos alcançados. (sabor de vitória)</i>
	<i>Buscar premiações.</i>
	<i>Buscar reconhecimento. (2)</i>
	<i>Momentos positivos em ser reconhecido o trabalho.</i>
	<i>As premiações nos mostram o quanto é importante acreditar e investir.</i>
	<i>Em 2008 o FRILAB foi vencedor do Prêmio TOP EMPRESARIAL no Estado do Rio Janeiro, nas áreas de Saúde e Empresa Cidadã, concorrendo com cerca de 3000 empresas.</i>
	<i>Há uma semana, recebemos o troféu do Quinto Reconhecimento Nacional em Brasília, onde recebemos um convite para participar do 16º. Seminário Internacional em Busca da Excelência 2008, promovido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.</i>
	<i>O meu prêmio tem ajudado muito a destacar a região.</i>
	<i>Estes são momentos especiais! Acho que um dos mais especiais será a entrega pelo presidente Lula no próximo dia 3 de abril o Reconhecimento Nacional, para um micro empresa que saiu da zona sul do Rio para uma cidade de interior, simplesmente o máximo!</i>
	<i>Como desdobramento da crise de mudança estratégica temos o resultado especialmente positivo da nossa premiação</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS	
Independente/autoconfiança	
Independência/autoconfiança - Motivado para estabelecer o próprio negócio. Ser positivo em relação ao futuro.	
Independência e autoconfiança	<i>As dificuldades são diárias, o pequeno empresário tem que acumular todas as funções estratégicas e muitas operacionais da empresa. Somos diretores de RH e de Pessoal, contratando, demitindo, treinando, incentivando – a excelência do nosso serviço passa pela satisfação do nosso colaborador. Diretores de Marketing, definindo nosso produto, trabalhando a imagem, o material institucional, estratégias, decidindo o destino de nossas poucas verbas de divulgação. Administrativo, Contábil, Relações Públicas, Empreiteiro, Arquiteto, Decorador, Técnico de manutenção...</i>
	<i>Fazer o que gosta</i>
	<i>Motivado para estabelecer o próprio negócio. (2)</i>
	<i>Empreendedores são em geral, uma classe que se crê auto-suficiente.</i>
	<i>Não se contentam em ser mais um na multidão</i>
	<i>Querem deixar algo para a sociedade.</i>
	<i>Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia teve que tomar uma atitude de coragem</i>
	<i>Autonomia para aprender habilidade técnicas gerais e específicas, conforme a área de interesse.</i>
	<i>Expressa confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios.</i>
	<i>Ser positivo em relação ao futuro.</i>
	<i>O mais valioso de todos os talentos é aquele de nunca usar duas palavras quando uma basta; e essa basta precisa ter conhecimento, habilidade e capacidade atribuídos ao tripé com base do sucesso</i>
	<i>Ousadia.</i>
	<i>Fazer da adversidade um estímulo de auto-superação.</i>
<i>Ser empreendedor é ser uma pessoa diferenciada, possui motivação singular.</i>	
Ter vocação	
Ter vocação - Ter afinidade com o negócio. Atuação empreendedora.	
Atuação empreendedora	<i>Ter espírito empreendedor</i>
	<i>Ter afinidade com o negócio</i>
	<i>Talento</i>
	<i>É apaixonado pelo que faz</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	
Planejar	
Planejar – Projeções de melhorias qualitativas e quantitativas. Calendário de treinamento.	
Planejamento	<i>Estabelecemos estudo de Aspectos e Impactos que gerou um plano de objetivos e metas e série de planilhas de registros</i>
	<i>E projeções de melhoria quantitativa e qualitativa, assim como um calendário de novos treinamentos.</i>
	<i>Ações determinadas antecipadamente</i>
	<i>Estão projetados uma sauna e dois banheiros externos, ainda para este semestre. As construções foram feitas na parte já degradada do terreno adquirido, permitindo a preservação de árvores já existentes.</i>
Treinar	
Treinar – investir na capacitação profissional dos colaboradores para torná-los capazes e experientes. Treinamentos específicos	
Treinamento	<i>Passamos a buscar capacitação profissional para os colaboradores, com cursos no SENAC.</i>
	<i>Receberam certificação a gerência, a recepção e a governança.</i>
	<i>Parte fundamental do processo de agregarmos valor buscou aprofundar tanto os nossos processos de gestão quanto o treinamento dos colaboradores, possibilitados pelo programa Bem Receber e o Programa de Certificação em Turismo Sustentável, em 2007 e 2008.</i>
	<i>Treinamento para todas as áreas.</i>
	<i>Temos hoje seis auditores da qualidade formados pelo SEBRAE e estamos continuamente implementando as ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos. Sem dúvida, a ISO 9001 é uma ferramenta de gestão importantíssima!</i>
	<i>Investir na capacitação profissional, habilitando semanalmente nos profissionais da área</i>
	<i>Treinamento interno.</i>
	<i>Capacitação do pessoal.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	
Organizar	
Organizar - Ampliar com capital próprio a estrutura da empresa, investindo na compra de imóveis, máquinas. Executar o serviço consultando o cliente.	
Organização	<i>De início adquirimos a propriedade que já funcionava legalmente como pousada, mas com um quarto da área atual, fizemos uma pequena reforma e reestruturação.</i>
	<i>No terceiro ano compramos dois terrenos contíguos, mantivemos o número de quartos e criamos uma área de lazer, sem cortar as árvores nativas.</i>
	<i>A partir da venda de um apartamento no Rio. Foram construídas mais 2 suítes.</i>
	<i>Em 2006, conseguimos comprar mais um terreno contíguo, [...] permitindo um ambiente mais arejado e melhorias. [...] chegando à forma final de 12 unidades.</i>
	<i>Construímos uma piscina nova e maior e estamos ultimando um SPA e salas de jogos e vídeo.</i>
	<i>O Frilab Laboratório realiza exames médicos laboratoriais nas áreas de bioquímica, bacteriologia, citologia, hematologia, urinálise, parasitologia, toxicologia, cromatografia, imunologia, hormônios, biologia molecular e citogenética e atividades de apoio.</i>
	<i>Equipamentos automáticos de última geração foram adquiridos, os quais vêm passando por constantes atualizações com a finalidade de acompanhar os avanços tecnológicos.</i>
	<i>O processo de execução do serviço começava no recebimento de uma consulta do cliente.</i>
	<i>Se o cliente aprovasse o orçamento, a ordem de serviço era encaminhada para o departamento de compra [...], em seguida encaminhava-se a produção [...].</i>
	<i>O encarregado de produção tinha um papel muito importante, uma vez que abastecia os processos produtivos.</i>
	<i>A entrega do serviço era feita na própria empresa.</i>
	<i>No ano de 1994 a empresa adquiriu, com capital próprio, uma máquina de corte plasma que se tornou o “carro chefe” da área fabril.</i>
	<i>A empresa passou por três endereços diferentes. Era necessário mais espaço para alocar os equipamentos que a MAEMFE vinha adquirindo.</i>
<i>Hoje tenho um celular com antena em casa que quebra um galho e 3 orelhões (estamos lutando para telefonia fixa com internet para a região).</i>	

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	
Liderar	
Liderar – comprometer-se com a equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos. Superar desafios.	
Liderança	<i>Trabalhar em equipe (3)</i>
	<i>Respeito a idéias de todos os colaboradores.</i>
	<i>Conquistamos um quadro de colaboradores estável, parte importante para o desenvolvimento do nosso negócio.</i>
	<i>Com característica de um comprometimento de uma equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos.</i>
Motivar	
Motivar - Trabalhar investindo na conscientização dos empregados. Estimular a formação contínua.	
Motivação	<i>A falta de informação, qualificação profissional, equipe desmotivada eram os ingredientes do profissional da educação, era o ponto negativo na fundação da escola, pois tivemos que estimular a formação contínua oferecendo cursos, seminários, palestras, congressos.</i>
	<i>Trabalhar investindo na conscientização dos empregados.</i>
Controlar	
Controlar – Medir tarefas e resultados. Controle de gastos com energia com resultados positivos. Relação Custo benefício	
Controle	<i>A partir do programa passamos a controlar e medir tarefas e resultados.</i>
	<i>Monitoramentos [...] e projeções de melhoria quantitativa e qualitativa, assim como um calendário de novos treinamentos.</i>
	<i>A personalização de pisos e revestimentos para casas apresentou uma boa relação custo x benefício, segundo a pesquisa da consultoria.</i>
	<i>Passamos a controlar gastos com energia e reciclagem com resultados positivos.</i>
	<i>Passamos a gerir a empresa de acordo com os resultados apresentados nos indicadores de desempenho.</i>
	<i>O gerenciamento de gestão de estoque tem também permitido a redução de custos e de descapitalização.</i>
	<i>Sem dúvida, a mais importante de todas foi a ISO 9001, que nos permite manter a empresa sob uma ótica de controle administrativo global.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
Planejar estrategicamente	
Planejar estrategicamente – colocar metas para os principais processos da empresa. Gerir focado no resultado.	
Planejamento estratégico	<i>Desde que começamos a fazer planejamento estratégico colocamos metas para os principais processos da empresa, isso no ajuda a gerir focado no resultado.</i>
	<i>Fazemos planejamento estratégico anual.</i>
Visão de futuro	
Visão de futuro – através de diferenciais de atendimento, promovendo a responsabilidade sócio-ambiental. Foco no cliente e na qualidade.	
Visão de futuro	<i>Desde a fundação realiza tais diferenciais de atendimento, como a inclusão social de crianças especiais, responsabilidade social, sustentabilidade, responsabilidade solidária. A Educação ambiental, promovendo a preservação do meio ambiente.</i>
	<i>Diante de um mercado com tantas variáveis desconhecidas pelos empresários, a MAEMFE em 2005 contratou uma consultoria para realizar uma pesquisa de mercado no intuito de conhecer melhor o campo de atuação dos materiais não metálicos. Sem esta visão de futuro a empresa não sobrevive.</i>
	<i>Visão de futuro.</i>
	<i>Quando comecei a organizar o negócio consegui enxergar coisas que não conhecia antes, agora tenho visão.</i>
	<i>Nosso foco é o cliente; e tratamento personalizado.</i>
	<i>Todas são medidas que se somam em nossa busca de uma gestão sustentável, financeira, social e ambiental, que entendemos como a verdadeira gestão de qualidade.</i>
	<i>Médico inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial, garantindo a prática liberal da profissão e a qualidade do atendimento.</i>
	<i>Busca de uma gestão e a tecnologia da informação que agrega inovações.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
Posicionar a empresa no mercado	
Posicionar a empresa no mercado – Buscar o crescimento no mercado com investimentos e novos contratos. Valorizar as características artesanais do produto, a qualidade e a tecnologia das máquinas.	
Valorização do produto	<i>A partir daí, nos definimos definitivamente pela venda direta e pela busca de um mercado que valorizasse as características artesanais do nosso produto. Temos um bom nome na região.</i>
	<i>A boa imagem junto ao mercado e a alta demanda do setor de petróleo e gás resultaram no aumento de 30% do faturamento em 2005 comparado ao ano anterior.</i>
Táticas junto ao mercado	<i>As aquisições das máquinas, o mix de serviços e o alto conhecimento técnico dos empresários fizeram da metalúrgica uma excelente opção de prestação de serviços para diversos mercados demandantes.</i>
	<i>O que deixou os empresários contentes foi constatar que a alta capacidade em maquinário, o corpo técnico qualificado, a rapidez na entrega e a eficaz gestão de custos, permitiram o lugar de destaque no mercado de prestação de serviços em aço carbono, inox e alumínio.</i>
	<i>Uma vez que nos definimos por não aumentar o número de unidades e manter nossas áreas verdes, buscamos agregar valor ao nosso produto, necessariamente a partir das novas demandas.</i>
	<i>Para se tornar mais competitiva, a MAEMFE ao longo do tempo, constituiu uma estratégia de manter um estoque mínimo de chapas em aço carbono, inox e alumínio, permitindo assim, um ganho de velocidade na entrega em curto prazo bem superior à concorrência [...]. ‘... Prefiro comprar com a MAEMFE, fazem a obra sob medida, em um prazo veloz, na quantidade que eu quero, mantendo um preço competitivo...’.</i>
Investimento e novos contratos	<i>Buscar o crescimento no mercado com investimentos e novos contratos. (2)</i>
Qualidade e tecnologia das máquinas	<i>A qualidade e a grande diversidade de suas máquinas constituíam-se uma das vantagens competitivas da MAEMFE frente à concorrência.</i>
Conhecimento de suas forças, fraquezas	<i>Para se ter sucesso num mercado tão competitivo é preciso ter conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidades que este mercado oferece.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
Aumentar a base de clientes	
Aumentar a base de clientes – captar novos clientes através de participações ativas em associações, feiras nacionais e internacionais; pelos diferenciais de serviços oferecidos; pela satisfação do cliente.	
Participações em Associação de Hotéis e feiras	<i>Passamos a participar ativamente da Associação de Hotéis de Búzios e freqüentar feiras de turismo, nacionais e na Argentina, em busca de clientes do “trade turístico”, agências e operadores.</i>
Diferenciais de serviços oferecidos	<i>Atendemos nosso cliente em sua residência ou escritório em todo o estado do Rio de Janeiro. Em caso de grupo, atendemos também em outros estados, para proporcionar total comodidade aos mesmos.</i>
	<i>Devido à variedade de serviços atrelada a uma produção flexível, a MAEMFE atendia a vários segmentos de clientes, dentre os quais se destacavam as empresas metal mecânicas, de petróleo e gás, navais offshore, construção civil e mobiliário.</i>
	<i>Com uma maior capacidade em prestação de serviços, transparência nas informações e principalmente o crescimento do mercado de petróleo e gás a empresa ampliou o número de clientes. Em 2005 possuía 1568 clientes cadastrados, sendo que em 2004, 540 destes compraram algum tipo de serviço.</i>
Satisfação do cliente	<i>Desde agosto de 2004 passou a ser realizado um serviço de pós-venda amostral que media o grau de satisfação dos clientes com a empresa.</i>
	<i>O contato direto com a satisfação do cliente deixa clara qualquer imperfeição e impõe a busca das soluções.</i>
	<i>No ano de 2005, a MAEMFE obteve um grau de satisfação acima de 80% nos seis critérios pesquisados: qualidade dos serviços, prazo de entrega, preço, formas de pagamento, atendimento e tempo de resposta dos orçamentos solicitados pelos clientes.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
Responsabilidade sócio-ambiental	
Responsabilidade sócio-ambiental - preservar e proteger o meio ambiente. Conscientização de preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.	
Responsabilidade sócio-ambiental	<i>Em todos os processos de melhoria buscamos não perder o objetivo de preservar os recursos naturais em nossa área, buscando sempre minimizar o impacto de nossas atividades, utilizando materiais de construção reciclados;</i>
	<i>Dando destinação correta aos nossos resíduos;</i>
	<i>Preservando a vegetação nativa, agregando frutíferas para os pássaros e cuícas, floríferas para as borboletas, suculentas para as lagartas.</i>
	<i>Plantamos e utilizamos extratos da árvore de Nim para o controle de pragas.</i>
	<i>Adotamos sistema salino na piscina e não utilizamos produtos químicos em sua manutenção.</i>
	<i>Também reduzimos drasticamente o uso de químicos na limpeza com a adoção do vapor.</i>
	<i>Colocamos calhas em todos os telhados compensatórios e armazenamos a água recolhida em 3 cisternas específicas</i>
	<i>Sistema solar com reforço a gás natural</i>
	<i>Sensores de passagem, lâmpadas eletrônicas e de leds. Aparelhos elétricos com selo Procel “A” são medidas que perseguem o uso da energia de forma responsável.</i>
	<i>Responsabilidade social e sustentabilidade</i>
	<i>Fomentando a educação ambiental com a utilização de materiais reciclados como forma de preservar e proteger o meio ambiente.</i>
	<i>Realizando assim a conscientização de preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.</i>
	<i>Uma reforma aprovada pela então recém criada prefeitura de Búzios, que incluiu um sistema de filtragem de águas servidas, negras e cinza, com aproveitamento em valas de infiltração para irrigar as plantas existentes, em sua maioria nativa. Desde então a pousada aproveita toda a água utilizada.</i>
<i>O processo de conscientização começa desde a educação infantil.</i>	

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
Exigência de qualidade e eficiência	
Exigência de qualidade e eficiência – aprimoramento constante, superando e melhorando o atendimento ao cliente. Programas de certificação.	
Exigência de qualidade e eficiência	<i>O aprimoramento tem de ser constante, muita leitura, muita pesquisa por internet, comparação com outros colegas, associações, feiras, pesquisas de qualidade.</i>
	<i>Neste momento estamos buscando a certificação [...] – contratamos uma consultoria para ajudar no processo – o que nos ajuda a prevenir problemas.</i>
	<i>O Programa de Certificação em Turismo Sustentável, em 2007 e 2008.</i>
	<i>Todas são medidas que se somam em nossa busca de uma gestão sustentável, financeira, social e ambiental, que entendemos como a verdadeira gestão de qualidade.</i>
	<i>Desde a fundação, foi implantado o programa de controle de qualidade interno e externo, Control-Lab e Sociedade Brasileira de Patologia Clínica.</i>
	<i>O controle de qualidade atestava os padrões de qualidade do serviço a fim de assegurar a conformidade do mesmo.</i>
	<i>Desde o final de 2003, estamos conseguindo melhorar muito a nossa gestão, [...] podendo nos diferenciar dos nossos concorrentes</i>
	<i>Certificação ISO 9001:2000 em 2007.</i>
	<i>CRCC da Petrobras em 2007.</i>
	<i>CRCC da BR Distribuidora em 2006.</i>
	<i>Fornecedora Qualificada da ONIP em 2004.</i>
	<i>Fornecedora Qualificada do CADFOR (Shell, Maersk, Anadarko, StaoilHydro, Devon, Chevron e El Paso) em 2008.</i>
	<i>1º Lugar do prêmio Top Empresarial - Categoria Indústria em 2007.</i>
	<i>1º lugar do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho em 2007.</i>
<i>Nosso comportamento com a gestão de Qualidade, nos levou a ganhar todos os prêmios de Qualidade em Turismo a nível Mercosul,[...]</i>	
<i>Com atuação em Nova Friburgo, RJ, tem, entre seus diferenciais, certificações de qualidade (ISO 9001, Excelência e Proficiência).</i>	
<i>Em 2004, a implementação da ISO 9001. Em 2007, o laboratório foi auditado e certificado pela DNV (Det Norke Veritas) pela terceira vez consecutiva.</i>	

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO	
Comprometimento com a empresa	
Comprometimento com a empresa - crescer de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa, uma boa causa mobiliza a equipe e atrai talentos.	
Comprometimento com valores, filosofia da empresa	<i>Atuar com uma gestão que destina a integrar o trabalho de equipe, estimulando opiniões e comprometimento dos colaboradores, respeitando as diferenças crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa, uma boa causa mobiliza a equipe e atrai talentos.</i>
	<i>Buscar constantemente a qualidade para cumprir o lema da empresa ‘A qualidade bem analisada todos os dias’.</i>
	<i>Desde o início, primamos pela Qualidade e Atendimento Personalizado.</i>
	<i>Sou comprometido com a empresa, não sou o tipo de empresário que recebe 100 reais e coloca no bolso. Nossa gestão financeira sempre foi baseada na política do pé no chão</i>
	<i>Com a implantação do programa de qualidade mudou muito o dia-a-dia de todos na escola, que por consequência [...] sentem-se parte de todo [...] nos mostram o quanto é importante acreditar e investir.</i>
	<i>As oportunidades de compra dos terrenos, que por serem contíguos não poderiam ser perdidas</i>
	<i>No retorno, recebi a pousada bastante depauperada e tomei a decisão de investir para a sua melhoria e buscar uma gestão mais profissional, a partir da experiência com as viagens e estudos.</i>
	<i>As técnicas aplicadas nos trouxeram maior comprometimento dos colaboradores com a política – missão definida – da pousada e resultado visível, e medido, em satisfação dos nossos hóspedes.</i>
	<i>Ao longo desses 15 anos de existência, a empresa consagrou valores que hoje norteiam sua filosofia de administração e de operação: satisfação dos clientes internos e externos, cooperação, transparência, ética e integridade, valorização dos colaboradores, compromissos com o cliente, responsabilidade social e com o meio ambiente.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO	
Manter esforços durante as crises	
Manter esforços durante as crises - Superar pressões e situações crítica. Dar a volta por cima com ajuda da família e de alguns amigos. Ajuda de entidades, como o SEBRAE.	
Manter esforços durante as crises	<i>Hoje em dia tem pessoas que trazem as mudas direto da Holambra e entrega direto em casa, na minha época nem sabia quando ia chegar, não tinha telefonia na região, [...] a desconfiança dos empregados e da comunidade em relação às flores novas, dificuldade de encontrar insumos na região, e até sócio desonesto[...].</i>
	<i>A mudança do público alvo da cidade e, conseqüentemente do hotel que exigiu uma mudança física do negócio, mas principalmente de mentalidade e estratégia.</i>
	<i>Em 1997, devido a problemas econômicos e a queda da Indústria no Rio de Janeiro, a empresa sofreu uma grande crise que quase fechou a mesma, somente a inovação, força de vontade e capacidade administrativa dos sócios manteve a empresa no mercado.</i>
	<i>As falências da Soletur, que era a maior Operadora de Turismo do Brasil, [...] agências como a CR tiveram que arcar com as viagens de seus passageiros, já que houve falência da Operadora...</i>
	<i>Outro momento crítico foi à falência da Varig, quando nós agentes de viagens ficamos sem chão, com uma malha aérea bastante reduzida e até hoje não retomada!</i>
	<i>As dificuldades maiores foram resolvidas com investimentos que não estavam previstos na época, inclusive indo a bancos para resolver os problemas dos clientes...</i>
	<i>Como negativo posso destacar o momento que rompi com meu sócio, mas consegui dar a volta por cima e com ajuda da família e de alguns amigos hoje esse problema esta resolvido.</i>
	<i>Outra dificuldade [...] o congelamento de tabelas praticadas pelos planos de saúde. Temos superado através da implantação de metodologias de automação [...] sem perder o norte da qualidade.</i>
	<i>A abertura de novos laboratórios na cidade, que muitas vezes tentam vulgarizar o real conceito de qualidade.</i>
	<i>Afastamento das classes A e B – nacional e internacional, [...] que tem exigido adaptações em marketing, planejamento, treinamento e instalações</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO	
Comprometimento com os colaboradores	
Comprometimento com os colaboradores – Incentivo financeiro para retorno ao estudo oferecendo 2ª cesta básica, plano de saúde.	
Comprometimento com os colaboradores	<i>Incentivo financeiro para retorno ao estudo.</i>
	<i>E ao abandono do tabagismo para nossos colaboradores.</i>
	<i>Uma política de valorização do trabalho, com reuniões gerais frequentes, treinamento constante, aumentos reais.</i>
	<i>Estabelecemos algumas ações de RH como avaliação de desempenho, plano de treinamento anual, pesquisa de clima organizacional, programa de ouvidoria e melhoria dos benefícios oferecidos aos colaboradores como, por exemplo: A 2º cesta básica e o plano de saúde.</i>
	<i>Premiação em viagens para os destaques de nossa equipe...</i>
Devoção ao trabalho	
Devoção ao trabalho – trabalhar arduamente pela empresa.	
Devoção ao trabalho	<i>O sonho do empreendedor é transformador em realidade por meio de trabalho árduo</i>
	<i>Ser empreendedor é resultado de muito trabalho.</i>
	<i>Muita dedicação e trabalho dos seus sócios, com a ajuda de uma equipe de 11 colaboradores, iniciaram a empresa em 19/04/1993.</i>
	<i>O primeiro ano foi de trabalho intenso para quitar a compra da empresa.</i>
	<i>Em 1997 propomos até pedir para os funcionários não virem 1 vez na semana para desafogar a folha de pagamento. Resolvemos com muito esforço, trabalho e fazendo uma gestão financeira adequada.</i>
	<i>Momentos positivos em ser reconhecido o trabalho, a proposta da escola, as melhorias percebidas são na realidade a resposta de nosso trabalho com a fidelização de nossos clientes e captação de novos, pelos diferenciais serviços oferecidos, que são percebidos no dia-a-dia fundamental para o sucesso pessoal e o da escola.</i>
<i>Superar desafios</i>	

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO	
Comprometimento com os clientes	
Comprometimento com os clientes – esmera-se para manter clientes satisfeitos.	
Comprometimento em manter a satisfação dos clientes	<i>Durante os 3 primeiros anos trabalhamos com o público dos antigos proprietários e hóspedes de balcão – walk in – que procuram diretamente a pousada.</i>
	<i>A CR pagou a viagem de oito passageiros para o Lagos Andinos!</i>
	<i>Percebi ao participar de eventos, que as agências simplesmente entregavam seus eventos aos hotéis. [...] quando organizo um evento empresarial, chego antes dos clientes para participar desde a escolha do quarto, verificar acessos para pessoas mais velhas ou deficientes se for o caso, ou a compra de um bolo para algum aniversariante [...]. Este é o nosso diferencial!</i>
	<i>Quanto ao atendimento ao cliente, as novas aquisições trouxeram agilidade na realização dos exames.</i>
	<i>Compromisso na criação de diferenciais de atendimento a todos os clientes, para valorizar ainda mais a proposta da escola que realiza em seu projeto político-pedagógico a educação ambiental.</i>
	<i>O nosso maior desafio é o de ensinar os nossos alunos a pensarem, para que no futuro seja um adulto reflexivo e questionador, para se tornarem grandes líderes de valores, idéias, crenças e exercer a sua cidadania.</i>
	<i>Quando recebemos uma solicitação do cliente, nós imediatamente fazemos uma pesquisa para o mesmo, com todas as informações sobre o destino. Depois, passamos o orçamento e após o aceite, fazemos as reservas e enviamos a ele.</i>
	<i>Quando entregamos o material aos clientes, emprestamos para eles um vasto material turístico dos locais a serem visitados (revistas, 157VDs, etc.) e de presente, damos ao mesmo um manual de viagens, onde apresentamos todas as informações turísticas locais, horários de bancos, temperatura, moedas, etc.</i>
	<i>Uma preocupação constante nossa foi garantir aos clientes o melhor em exames laboratoriais. Implantamos, desde então, tecnologias modernas que visassem o conforto e a segurança do cliente.</i>

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO	
Comprometimento com a comunidade	
Comprometimento com a comunidade – comprometer-se patrocinando ações sociais em prol da comunidade.	
Comprometimento com a comunidade	<i>Patrocínio a ações sociais da comunidade.</i>
	<i>Estamos atentos para a questão social de nossa cidade e então resolvemos premiar a ganhadora de um concurso na Casa de Cultura local com uma viagem ao Rio, já que a mesma não conhecia a Cidade Maravilhosa!</i>
	<i>Responsabilidade solidária – como doações – os alunos doam brinquedos, roupas, sapatos a instituição carente, como campanha do agasalho, para abrigo, asilo, orfanato.</i>
	<i>Promove eventos culturais – peça teatral beneficente onde o ingresso é 1 (hum) kg de alimento não perecível.</i>
COMPETÊNCIAS DE SUPORTE	
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal - buscar a qualidade em todas as nossas atividades na vida pessoal e profissional.	
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	<i>Também fui levado a buscar uma vida mais saudável e tranqüila. Encaro a pousada de duas formas, pessoalmente, como um estilo de vida, mas também profissionalmente, o que nos faz observar rigoroso profissionalismo e buscar qualidade em todas as nossas atividades.</i>
	<i>Busca na melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional.</i>
	<i>A proposta da escola, as melhorias percebidas são na realidade a resposta de nosso trabalho com a fidelização de nossos clientes e captação de novos, pelos diferenciais serviços oferecidos, que são percebidos no dia-a-dia fundamental para o sucesso pessoal e o da escola.</i>
	<i>Ver a qualidade de serviço ser reconhecida garante a escola a característica de inovação, crescimento e sucesso.</i>
<i>As mudanças significativas vêm através das várias premiações que a escola efetivamente foi agraciada, pois ganhar o prêmio significa um instrumento desafiador de aprendizagem e valorização de experiências individuais e coletivas.</i>	

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE SUPORTE	
Educação e Capacitação	
Educação e Capacitação - Formação educacional adequada aos desafios propostos.	
Educação e Capacitação	<i>Essa preocupação nos levou, por exemplo, a participar de vários programas de treinamento e ultimamente do programa Bem Receber, de treinamento e preparatório à Certificação em Turismo Sustentável, [...].</i>
	<i>Em 2003 participamos do programa de treinamento profissional do Instituto de Hospitalidade, órgão de referência no treinamento em hotelaria, oferecido em convênio com a Prefeitura Municipal e o SEBRAE.</i>
	<i>O conhecimento de tudo o que possa se relacionar com o seu produto, seu mercado e sua administração.</i>
	<i>Procuro me instrumentar com pesquisa constante nas áreas afins à minha atividade,/ internet,/ revistas especializadas /e também preservo a diversidade de interesses, lendo, assistindo e conversando sobre um pouco de tudo</i>
	<i>Busco contato com profissionais de ponta nas minhas áreas de interesse.</i>
	<i>Dica dos avaliadores do top empresarial também me ajudou muito.</i>
	<i>Freqüento eventos profissionais</i>
	<i>Faço reuniões constantes com os colaboradores onde trocamos idéias, informações, práticas e reclamações</i>
	<i>Faço pessoalmente pesquisas de qualidade.</i>
	<i>Conhecimento profundo da área de atuação</i>
	<i>Ter conhecimento mais aprofundado, principalmente de gestão.</i>
	<i>Conhecimento de gestão (3)</i>
	<i>Participamos freqüentemente de treinamentos específicos na área de turismo, workshops, feiras, congressos e eventos para que sejamos considerados profissionais capazes e experientes.</i>
	<i>Busca de informações. Participamos freqüentemente de workshops, /feiras,/ congressos /e eventos para que sejamos considerados profissionais capazes e experientes. (3)</i>
<i>Formação educacional adequada aos desafios propostos.</i>	
<i>Conhecimento técnico do serviço, que é especializado.</i>	

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE SUPORTE	
Aprendizado/Experiência	
Aprendizado/Experiência – Ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação, através da realização de cursos no SEBRAE, participação de feiras e seminários.	
Aprendizado/Experiência	<i>Leopoldo carregava uma experiência de 15 anos no setor naval; este tempo de mercado e sua vitalidade foram fundamentais para a manutenção e o crescimento da metalúrgica.</i>
	<i>Em 2005 completaram-se vinte anos de “qualidade sob medida”, como relatava o slogan criado em 2004.</i>
	<i>Onde o aprendizado eficaz acontece com prazer, dedicação, despertando a consciência ecológica de preservação.</i>
	<i>Foi um período de Aprendizado e Reconhecimento</i>
	<i>Sou uma pessoa muito curiosa e isso me ajuda muito a procurar resolver problemas, por exemplo, na área de produção.</i>
	<i>Com cursos promovidos pelo Sebrae, livros na área de gerenciamento rural consegui resolver várias dificuldades;</i>
	<i>Cursos como capacitação rural me ajudou a resolver problemas na área de custo de produção</i>
	<i>Criei a CR Turismo em 2.000, após vários anos de experiência e formação profissional especializada em turismo.</i>
	<i>Trabalho em turismo há 24 anos e considero o meu conhecimento muito importante, pois hoje conheço quase 30 países e um número bastante grande de cidades pelo mundo, não só grandes como cidadezinhas de interior.</i>
	<i>No mais, o aprimoramento tem de ser constante, muita leitura, muita pesquisa por internet, comparação com outros colegas, associações, feiras, pesquisas de qualidade.</i>
	<i>O conhecimento e vasta experiência me proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes.</i>
	<i>Devido às características de nossa equipe, nossos conhecimentos de locais e da área de turismo e eventos em geral fazem com que sejamos capazes de sempre atender bem com qualidade e eficiência.</i>
	<i>Buscar uma gestão mais profissional, a partir da experiência com as viagens e estudos.</i>
<i>Ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação.</i>	

Quadro 12. Continuação

Área de Competências/ Clusters	Comportamentos
COMPETÊNCIAS DE SUPORTE	
Ética/Integridade	
Ética/Integridade – trabalho pela ética e responsabilidade social e ambiental. A ética é o valor principal da empresa.	
Ética	<i>Uma espetacular mudança de paradigma na avaliação do desempenho empresarial, inserindo-nos em um trabalho pela ética e responsabilidade social e ambiental.</i>
	<i>Probidade e correto direcionamento (2)</i>
	<i>Respeito a idéias de todos os colaboradores</i>
	<i>O Laboratório Frilab surgiu da iniciativa de seu Diretor Médico inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial.</i>
	<i>Na busca de materializar estes valores, estamos desenvolvendo um "Código de Conduta Ética" para a empresa.</i>
	<i>A ética é o valor principal da empresa</i>
	<i>Ter condução prudente e correta.</i>
	<i>Seriedade</i>
Disciplina	
Disciplina- principalmente na busca do conhecimento e na aplicação das ações. Disciplina para perseguir e implantar os objetivos.	
Disciplina	<i>A capacidade da disciplina - principalmente na busca do conhecimento e na aplicação das ações.</i>
	<i>Disciplina para perseguir e implantar os objetivos, trabalhar nos feriados, atender sempre com simpatia, não perder de vista o próximo.</i>
	<i>Raciocínio lógico</i>
	<i>Temos que deixar de ser amadores e ser mais profissional, não adianta ser criativo e amador.</i>
Espiritual	
Espiritual - Misturando Fé com trabalho.	
Espiritual	<i>Misturando Fé com trabalho</i>
	<i>Acho que a fé em si mesmo é a principal.</i>
Perfeccionismo	
Perfeccionismo – Ter conhecimento, passando credibilidade e confiança.	
Perfeccionismo	<i>Melhorar continuamente em busca do sucesso! (2)</i>
	<i>O conhecimento é um item que passa bastante credibilidade e confiança. Muitas vezes, eu além de montar os roteiros para os mesmos, simplesmente mudo tudo, quando alguns clientes pedem roteiros não coerentes.</i>

Fonte: dados da pesquisa

ANEXO G

**Tabela 26: Categorias das Competências Empreendedoras dos Empreendedores
(Prêmio TOP Empresarial de 2007) (Continua)**

Cod.	Categorias	Frases	(F)
10		Competências de Oportunidades	
10.1	Avaliar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escolhi Búzios, tendo avaliado também Parati e Porto Seguro, por já gostar da área, por sua vida não provinciana e pela proximidade do Rio de Janeiro, um centro cultural e cidade de residência de meus filhos.</i> • <i>Nessa pesquisa foram levantadas no Estado do Rio de Janeiro, todas as empresas demandantes de um processo de corte veloz e preciso em seu processo de fabricação ou venda direta.</i> • <i>Na região já existia produtores de flores e pouca variedade (copo de leite branco, palma e rosa). Pensei em cultivar novas variedades de flores na região, e fui buscar na Holambra/SP e comecei com Crisântemo. Depois veio cravina, chuva de prata, gérbera, limonium, tango, áster e outras. Hoje Vargem Alta é a Região que mais produz flor de corte do estado do RJ.</i> • <i>O Laboratório Frilab fez a sua história a partir da nossa percepção da existência em Nova Friburgo de um espaço mercadológico</i> • <i>Com a carência de um serviço educacional de qualidade no município, afluou o empreendedorismo com uma educação inovadora nos levou a executar e realizar o sonho.</i> • <i>Em 2004 sua equipe realizou uma pesquisa de concorrência, este estudo apontou a existência de três caldeirarias que competiam diretamente com a MAEMFE em grandes empresas, principalmente no setor de petróleo e gás.</i> • <i>A pesquisa mostrou também que existia uma empresa que cortava materiais em larga escala com a vantagem de comprar diretamente da usina, ou seja, sem a figura do intermediário conseguindo bons preços no processo de corte de aço carbono.</i> • <i>A pesquisa constatou que a maior empresa do Rio de Janeiro na produção de peças diversificadas em mármore e granitos monopoliza o mercado, praticando preços altos. Dezenas de marmorarias deixam de fechar negócios devido a um processo de corte lento, ultrapassado e caro</i> 	10

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
10		Competências de Oportunidades	
10.1	Avaliar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A Empresa foi criada inicialmente para atender a demanda do mercado ferroviário, daí a sigla MAEMFE – MAteriais Eleto Mecânicos Ferrovíarios. Com a queda do setor ferroviário, o foco da empresa foi sendo modificado para o setor metal-mecânico. A indústria, que antes era basicamente uma usinagem tornar-se-ia uma caldeiraria (serralheria pesada) passando a utilizar o processo de usinagem somente como apoio.</i> • <i>Partimos para horticultura, mas era uma época em que existiam muitos produtores aqui na região e o preço das mercadorias não estavam compensando.</i> 	
10.2	Buscar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Após um ano de tentativas, concluímos que o mercado do “trade” é inviável para pousadas com poucas unidades, [...], a não ser pagando comissões altíssimas que não compensam e deixam a pousada em condição muito frágil para a negociação.</i> • <i>A indústria madeireira apresentava detalhes complexos e muita competitividade. O mercado era composto de quatro segmentos diferenciados de empresas.</i> • <i>Dos vários tipos de materiais pesquisados, existia o mercado dos vidros. A empresa cogitava atuar na personalização dos mesmos junto a distribuidores e revendedores.</i> • <i>Busca de informações (2)</i> • <i>A partir daí, nos definimos definitivamente pela venda direta e pela busca de um mercado que valorizasse as características artesanais do nosso produto.</i> • <i>Dando forma ao sonho, Jorge tomou a decisão, em 1985, de fundar a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda com ajuda de um único funcionário, o ferramenteiro que anos mais tarde se tornaria o encarregado de produção.</i> • <i>O Laboratório Frilab é uma empresa médica voltada para Medicina Laboratorial que surgiu da iniciativa de seu Diretor Médico inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial, garantindo a prática liberal da profissão e a qualidade do atendimento.</i> • <i>Tudo começou com um sonho, o sonho de ser educadora, assumindo o papel bipolar de educador - educando</i> 	12

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
10	Competências de Oportunidades		
10.2	Buscar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Meu pai comprou esta propriedade de 180.000 m2 em 1994, pensamos em montar alguma coisa na área de criação animal, mas não deu retorno financeiro.</i> • <i>Daí em diante eu resolvi que um dia teria minha própria agência e que jamais um cliente meu ficaria sem resposta por estar fora de horário comercial e então resolvi ter dois celulares ligados 24 horas para qualquer emergência que estão comigo desde a criação da CR e hoje são conhecidos internacionalmente.</i> • <i>A partir de setembro de 2006, quando resolvi mudar da zona sul do Rio de Janeiro para Iguaba Grande, uma cidade do interior do Estado. Desde então, estamos consolidando nosso nome na região, que é carente de profissionais qualificados e experientes.</i> 	
10.3	Identificar oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Já há algum tempo havia percebido uma gradativa mudança no público que visita nossa cidade, em direção a uma classe média ascendente com pouca experiência em viagem e exigente de ambientes mais práticos e confortáveis.</i> • <i>Há anos atrás fez uma viagem para o Caribe no carnaval. Chegando lá tudo deu errado: Reservas canceladas, pré-pagamentos não recebidos e por aí vai. Tentei durante uma semana fazer contato com os agentes de viagens e operadores no Brasil e não consegui justamente porque era carnaval. Também verifiquei em todas as minhas viagens, que os agentes não me passavam todas as informações possíveis dos locais a serem visitados. Daí surgiu à idéia do turismo personalizado 24 horas.</i> • <i>A exclusividade no Rio de Janeiro neste processo de corte e a diversidade de materiais a serem trabalhados na nova máquina abriam muitas oportunidades para os empresários.</i> • <i>Conseguimos a representação das melhores escolas de idiomas do mundo, que funciona em vários países. Estamos mais do que nunca voltados para o turismo educacional e esta é uma mudança significativa.</i> 	04

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
11	Competências de Relacionamento		
11.1	Divulgar a imagem	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Folder e currículo da MAEMFE eram frequentemente atualizados e distribuídos para seus clientes e fornecedores.</i> • <i>Muita propaganda, o meu premio tem ajudado muito a se destacar na região, sempre coloco nas entrevistas o local, os produtores em geral.</i> • <i>Publicamos, em 1998, a primeira versão do site da Pousada, ainda sem domínio próprio, funcionando gratuitamente dentro de um porta norte-americano.</i> • <i>Definimos a internet como mídia preferencial e registramos o domínio telhadoverde.com e estruturamos o site de forma mais atrativa e eficiente, contratamos um fotógrafo jornalístico, Sergio Quissak, para as imagens publicadas, passamos a ter e-mail próprio.</i> • <i>Em 2004 a empresa colocou no ar um site, onde eram apresentados ao mercado os serviços, as conquistas e as notícias mais importantes.</i> • <i>A fidelização do cliente sempre foi seu ponto forte no marketing. Para fidelizar e prospectar clientes, a MAEMFE contava com a propaganda “boca a boca”, ou seja, clientes, parceiros e fornecedores atuavam divulgando seus serviços.</i> • <i>A equipe sempre tem habilidade para detectar as necessidades do cliente e atende-lo da melhor maneira possível para que depois de sua viagem e atendimento ele seja o nosso maior marketing.</i> 	07
11.2	Fazer alianças	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leopoldo Dobao, apesar de ser sócio proprietário da empresa em 1985, ainda não trabalhava integralmente para a mesma. Somente em 1989 deixou o cargo de engenheiro que ocupava em um estaleiro e assumiu efetivamente a diretoria da MAEMFE ao lado de seu irmão.</i> • <i>A definição da formação societária, hoje restrita a dois sócios eu e minha esposa.</i> • <i>Os sócios da MAEMFE estudavam a possibilidade de firmar uma parceria com uma grande empresa de revenda deste setor para fornecer serviços neste material para empresas da área da construção civil e de comunicação visual.</i> 	03
11.3	Habilidade de relacionar-se	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A habilidade de relacionar-se, de arriscar até o limite do seu estágio atual de conhecimento e de enxergar a empresa em todas as suas dimensões.</i> • <i>Pessoalmente, o contato com pessoas sempre foi a parte preferida de minhas atividades.</i> 	06

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
11	Competências de Relacionamento		
11.3	Habilidade de relacionar-se	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidade nos relacionamentos com os funcionários, clientes, fornecedores e comunidade.</i> • <i>Atuar com uma gestão que destina a integrar o trabalho de equipe buscando um bom relacionamento entre todos.</i> • <i>A CR Turismo é uma agência de turismo e eventos com tratamento personalizado ao cliente e funcionamento 24 horas!</i> • <i>Ter boa equipe de colaboradores.</i> 	
11.4	Construir rede de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Participamos da fundação da Associação de Pousadas de Búzios, que pretendia atender exclusivamente às necessidades de pequenas pousadas, permanecemos associados às duas entidades até o momento.</i> • <i>Participamos da fundação do Búzios Convention Bureau.</i> • <i>Incentivamos e participamos do lançamento do portal buziosonline.com.br., primeiro e principal portal profissional da área em nossa região.</i> • <i>A interação entre parceiros é fundamental. Sem elas as inovações são dificultadas.</i> • <i>Trabalhamos com a mão de obra local, buscando colaboradores com experiência prévia.</i> • <i>Fomentamos também através de parceiros, desde a realização de pesquisas e de desenvolvimento de processos.</i> • <i>Como desdobramento da crise de mudança estratégica temos o resultado especialmente positivo da nossa premiação e da tomada de contato com um movimento nacional pela gestão sustentável, a partir dos programas estaduais de qualidade, com apoio do SEBRAE e MBC,</i> • <i>Patrocínio da Gerdau e Petrobrás</i> • <i>Estabelecer parcerias com fornecedores</i> • <i>Durante o quarto ano a pousada foi alugada a um casal de argentinos, prática usual na região. Foi um ano sabático, de viagens.</i> • <i>Temos buscado com o apoio do SEBRAE, recursos para treinamento profissional, mas os problemas de macro gestão têm ficado fora do nosso alcance uma vez que as qualidades necessárias para se eleger não são as mesmas necessárias para a administração pública.</i> 	15

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
11	Competências de Relacionamento		
11.4	Construir rede de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Com o sucesso obtido em 2003 e 2004, com a aplicação dos conceitos e ferramentas do curso, Jorge tornou-se o “garoto propaganda” do SEBRAE e vem sendo convidado freqüentemente para dar depoimentos, incentivando outros empreendedores a investir em uma parceria forte com a casa do empresário – SEBRAE</i> • <i>Nesse contexto, a parceria com o SEBRAE permitiu aos empresários melhorar a estrutura administrativa e financeira da empresa, dando uma boa condição para os mesmos de decidir estrategicamente seus investimentos.</i> • <i>No final de 2005, importante parceria com o SEBRAE.</i> • <i>Tive uma grande ajuda do Sebrae/serrano em organizar os negócios.</i> 	
12	Competências Conceituais		
12.1	Ver por um ângulo diferente/Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Usar a criatividade (5)</i> • <i>O empreendedor tem um processo criativo gerar novos contextos e promove o desenvolvimento dos novos negócios.</i> • <i>Mudança de foco da empresa. (2)</i> • <i>Mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar obstáculos. (3)</i> • <i>Ajustar as capacidades para a mudança</i> 	12
12.2	Independência/ Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • <i>As dificuldades são diárias, o pequeno empresário tem que acumular todas as funções estratégicas e muitas operacionais da empresa. Somos diretores de RH e de Pessoal, contratando, demitindo, treinando, incentivando – a excelência do nosso serviço passa pela satisfação do nosso colaborador. Diretores de Marketing, definindo nosso produto, trabalhando a imagem, o material institucional, estratégias, decidindo o destino de nossas poucas verbas de divulgação. Administrativo, Contábil, Relações Públicas, Empreiteiro, Arquiteto, Decorador, Técnico de manutenção...</i> • <i>Fazer o que gosta</i> • <i>Motivado para estabelecer o próprio negócio. (2)</i> • <i>Empreendedores são em geral, uma classe que se crê auto-suficiente.</i> • <i>Não se contentam em ser mais um na multidão</i> 	15

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
12		Competências Conceituais	
12.2	Independência/ Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Querem deixar algo para a sociedade.</i> • <i>Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia teve que tomar uma atitude de coragem</i> • <i>Autonomia para aprender habilidade técnicas gerais e específicas, conforme a área de interesse.</i> • <i>Expressa confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios.</i> • <i>Ser positivo em relação ao futuro.</i> • <i>O mais valioso de todos os talentos é aquele de nunca usar duas palavras quando uma basta; e essa basta precisa ter conhecimento, habilidade e capacidade atribuídos ao tripé com base do sucesso</i> • <i>Ousadia.</i> • <i>Fazer da adversidade um estímulo de auto-superação.</i> • <i>Ser empreendedor é ser uma pessoa diferenciada, possui motivação singular.</i> 	
12.3	Intuitivo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gente que se propõe a começar seu ganho pão do nada, e já com a certeza de que um dia será um grande negócio.</i> • <i>Misturando pesquisa com intuição.</i> • <i>Uma empresa saudável financeiramente poderia ter complicações, era necessário atuar também junto ao mercado de não metálicos. Nesse mercado promissor os concorrentes seriam outros, dos mais variados tipos e tamanhos. Existia uma certeza nessa nova empreitada: A situação dos concorrentes serem por vezes clientes continuaria e com uma intensidade ainda maior.</i> • <i>Perceber e acreditar no crescimento do mercado. (2)</i> • <i>Predisposto para definir o seu destino.</i> 	06
12.4	Inovar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>As inovações podem vir das pesquisas, seja por inovações copiadas diretamente – [...] ou surgidas por cobranças e sugestões das pesquisas junto aos clientes, aos colaboradores e até a comunidade. “Qual o algo a mais que me faz falta, me faria sentir melhor ou me impressionaria?”</i> • <i>Desenvolvimento de novos serviços. Tive muita dificuldade no início, pois acabei sendo um pioneiro na flor de corte.</i> • <i>Estamos sempre buscando inovar, cativando os clientes no que é possível...</i> • <i>Hoje, todos os nossos clientes homens recebem um telegrama em seu aniversário e as mulheres recebem flores.</i> 	10

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
12		Competências Conceituais	
12.4	Inovar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Uma cliente muito especial tem um nome de orquídea e agora estamos procurando um orquidário na Serra (estamos na Região dos Lagos), que tenha a orquídea com o nome dela para poder enviar a mesma de presente em seu aniversário.</i> • <i>No último Natal, decidimos que os cartões seriam personalizados e então escrevemos um por um a mão e foi um sucesso!</i> • <i>Com essa máquina de corte plasma a empresa pode começar a oferecer serviços em um limite de espessura de chapas de até 12 polegadas em aço carbono. Com isso a Indústria e Comércio MAEMFE Ltda. diferenciou-se no mercado do Rio de Janeiro, aumentando o portfólio de serviços prestados, consolidando assim a sua base de clientes.</i> • <i>Com atuação em Nova Friburgo, RJ, tem, entre seus diferenciais, certificações de qualidade (ISO 9001, Excelência e Proficiência), equipamentos de última geração, automação e direção médica. Desde a fundação, foi implantado o programa de controle de qualidade interno e externo, Control-Lab e Sociedade Brasileira de Patologia Clínica.</i> • <i>Procuro sempre tecnologias com pouco custo que posso usar na propriedade</i> • <i>Construir uma educação inovadora, efetivando a inclusão sócia. Estimulando a responsabilidade social.</i> 	
12.5	Assumir riscos moderados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O pequeno empresário tem que ter a ousadia de arriscar até o seu próprio patrimônio por uma certeza impalpável de sucesso, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que dependem o seu negócio e os que dele vivem proprietários, colaboradores e comunidade próxima.</i> • <i>Age diante de um obstáculo significativo; assume responsabilidade pessoal.</i> • <i>Ser capaz de enfrentar e resolver problemas dos mais diversos e aprender com os erros. (2)</i> • <i>Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</i> • <i>Houve momentos decisivos que exigiram a injeção de capital novo. As compras dos terrenos e as melhorias físicas não poderiam ter sido realizadas sem que dispusesse de patrimônio próprio, pois o alto custo financeiro e a burocracia não me permitiram buscar outra fonte.</i> 	11

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
12		Competências Conceituais	
12.5	Assumir riscos moderados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O investimento foi com capital próprio, a partir da venda de um apartamento no Rio.</i> • <i>Até o momento todos os investimentos foram feitos com capital próprio, com a venda de mais um, e último imóvel, e com o próprio rendimento da pousada, reinvestindo praticamente todo o lucro de 2006/2007.</i> • <i>Em 2005, com os recursos obtidos junto a um financiamento de um banco particular, os irmãos Dobao investiram em uma máquina de corte mais precisa [...] gerou um custo fixo adicional de 28% ao mês [...].</i> • <i>[...] Em 2004 os irmãos Dobao decidiram investir no mercado offshore em Macaé-RJ que estava em ascensão. Nesse cenário[...] no entanto a ação não vingou em grandes resultados devido a mudança repentina do processo de compras da Petrobras, fazendo que as empresas de Macaé diminuíssem sua demanda.</i> • <i>Entrei no Projeto Florescer da secretaria de agricultura do estado do RJ que é um projeto de incentivo a floricultura, com financiamento de 2% ao ano, um ano para começar a pagar e com quatro anos parcelados a cada 6 meses para pagar.</i> 	
12.6	Orgulho / Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Este ano recebemos 2 prêmios TOP – Qualidade Rio nas categorias ambientais e fomos homenageados com outras pequenas empresas no “V Reconhecimento Nacional às Micro e Pequenas Empresas” em Brasília, promovido pelo SEBRAE e MBC, por nossa busca de uma gestão de qualidade.</i> • <i>A MAEMFE tinha o reconhecimento do mercado e o constante crescimento do faturamento comprovava isso.</i> • <i>Satisfação pelos méritos alcançados. (sabor de vitória)</i> • <i>Buscar premiações.</i> • <i>Buscar reconhecimento. (2)</i> • <i>Momentos positivos em ser reconhecido o trabalho.</i> • <i>As premiações nos mostram o quanto é importante acreditar e investir.</i> • <i>Em 2008 o FRILAB foi vencedor do Prêmio TOP EMPRESARIAL no Estado do Rio Janeiro, nas áreas de Saúde e Empresa Cidadã, concorrendo com cerca de 3000 empresas.</i> 	13

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
12		Competências Conceituais	
12.6	Orgulho / Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Há uma semana, recebemos o troféu do Quinto Reconhecimento Nacional em Brasília, onde recebemos um convite para participar do 16º. Seminário Internacional em Busca da Excelência 2008, promovido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.</i> • <i>O meu prêmio tem ajudado muito a destacar a região.</i> • <i>Estes são momentos especiais! Acho que um dos mais especiais será a entrega pelo presidente Lula no próximo dia 3 de abril o Reconhecimento Nacional, para um micro empresa que saiu da zona sul do Rio para uma cidade de interior, simplesmente o máximo!</i> • <i>Como desdobramento da crise de mudança estratégica temos o resultado especialmente positivo da nossa premiação</i> 	
12.7	Ter vocação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ter espírito empreendedor</i> • <i>Ter afinidade com o negócio</i> • <i>Talento</i> • <i>É apaixonado pelo que faz</i> 	04
12.8	Persistência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acho que a fé em si mesmo é a principal.</i> • <i>Persistência. (3)</i> • <i>A própria responsabilidade de comemorar as vitórias e corrigir os erros cometidos.</i> • <i>Dedicação</i> • <i>O desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa.</i> • <i>Perseverança.</i> • <i>Age diante de um obstáculo significativo.</i> • <i>Fazer acontecer. (2)</i> • <i>O empreendedor é marcado pela coragem, o que não significa que o medo não existe nele. Significa que o medo é superado pela ação de seguir a visão.</i> • <i>O nosso maior desafio é o de ensinar os nossos alunos a pensarem, para que no futuro seja um adulto reflexivo e questionador, para se tornarem grandes líderes de valores, idéias, crenças e exercer a sua cidadania.</i> • <i>Nossa capacidade é de superação, pois, sempre achamos que podemos nos superar e melhorar no atendimento ao cliente!</i> 	14

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
13	Competências Administrativas		
13.1	Planejar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estabelecemos estudo de Aspectos e Impactos que gerou um plano de objetivos e metas e série de planilhas de registros</i> • <i>E projeções de melhoria quantitativa e qualitativa, assim como um calendário de novos treinamentos.</i> • <i>Ações determinadas antecipadamente</i> • <i>Estão projetados uma sauna e dois banheiros externos, ainda para este semestre. As construções foram feitas na parte já degradada do terreno adquirido, permitindo a preservação de árvores já existentes.</i> 	04
13.2	Controlar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A partir do programa passamos a controlar e medir tarefas e resultados.</i> • <i>Monitoramentos que tem servido para controles mais efetivos e projeções de melhoria quantitativa e qualitativa, assim como um calendário de novos treinamentos.</i> • <i>A personalização de pisos e revestimentos para casas apresentou uma boa relação custo x benefício, segundo a pesquisa da consultoria.</i> • <i>Passamos a controlar gastos com energia e reciclagem com resultados positivos.</i> • <i>Passamos a gerir a empresa de acordo com os resultados apresentados nos indicadores de desempenho.</i> • <i>O gerenciamento de gestão de estoque tem também permitido a nós a redução de custos e de descapitalização.</i> • <i>Sem dúvida, a mais importante de todas foi a ISO 9001, que nos permite manter a empresa sob uma ótica de controle administrativo global.</i> 	07
13.3	Liderar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trabalhar em equipe (3)</i> • <i>Respeito a idéias de todos os colaboradores.</i> • <i>Conquistamos um quadro de colaboradores estável, parte importante para o desenvolvimento do nosso negócio.</i> • <i>Com característica de um comprometimento de uma equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos.</i> 	06

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
13		<p>Competências Administrativas</p>	
13.4	Organizar	<p><i>De início adquirimos a propriedade que já funcionava legalmente como pousada, mas com um quarto da área atual, fizemos uma pequena reforma e reestruturação.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>No terceiro ano compramos dois terrenos contíguos, mantivemos o número de quartos e criamos uma área de lazer, sem cortar as árvores nativas.</i> • <i>A partir da venda de um apartamento no Rio. Foram construídas mais 2 suítes.</i> • <i>Em 2006, conseguimos comprar mais um terreno contíguo, [...] permitindo um ambiente mais arejado e melhorias. [...] chegando à forma final de 12 unidades.</i> • <i>Construímos uma piscina nova e maior e estamos ultimando um SPA e salas de jogos e vídeo.</i> • <i>O Frilab Laboratório realiza exames médicos laboratoriais nas áreas de bioquímica, bacteriologia, citologia, hematologia, urinálise, parasitologia, toxicologia, cromatografia, imunologia, hormônios, biologia molecular e citogenética e atividades de apoio.</i> • <i>Equipamentos automáticos de última geração foram adquiridos, os quais vêm passando por constantes atualizações com a finalidade de acompanhar os avanços tecnológicos.</i> • <i>O processo de execução do serviço começava no recebimento de uma consulta do cliente.</i> • <i>Se o cliente aprovasse o orçamento, a ordem de serviço era encaminhada para o departamento de compra [...], em seguida encaminhava-se a produção [...].</i> • <i>O encarregado de produção tinha um papel muito importante, uma vez que abastecia os processos produtivos.</i> • <i>A entrega do serviço era feita na própria empresa.</i> • <i>No ano de 1994 a empresa adquiriu, com capital próprio, uma máquina de corte plasma que se tornou o “carro chefe” da área fabril.</i> • <i>A empresa passou por três endereços diferentes. Era necessário mais espaço para alocar os equipamentos que a MAEMFE vinha adquirindo.</i> • <i>Hoje tenho um celular com antena em casa que quebra um galho e 3 orelhões (estamos lutando para telefonia fixa com internet para a região).</i> 	14

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
13	Competências Administrativas		
13.5	Treinar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Passamos a buscar capacitação profissional para os colaboradores, com cursos no SENAC.</i> • <i>Receberam certificação a gerência, a recepção e a governança.</i> • <i>Parte fundamental do processo de agregarmos valor buscou aprofundar tanto os nossos processos de gestão quanto o treinamento dos colaboradores, possibilitados pelo programa Bem Receber e o Programa de Certificação em Turismo Sustentável, em 2007 e 2008.</i> • <i>Treinamento para todas as áreas.</i> • <i>Temos hoje seis auditores da qualidade formados pelo SEBRAE e estamos continuamente implementando as ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos. Sem dúvida, a ISO 9001 é uma ferramenta de gestão importantíssima!</i> • <i>Investir na capacitação profissional, habilitando semanalmente nos profissionais da área</i> • <i>Treinamento interno.</i> • <i>Capacitação do pessoal.</i> 	08
13.6	Motivar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A falta de informação, qualificação profissional, equipe desmotivada eram os ingredientes do profissional da educação, era o ponto negativo na fundação da escola, pois tivemos que estimular a formação contínua oferecendo cursos, seminários, palestras, congressos.</i> • <i>Trabalhar investindo na conscientização dos empregados.</i> 	02
14	Competências Estratégicas		
14.1	Posicionar a empresa no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A partir daí, nos definimos definitivamente pela venda direta e pela busca de um mercado que valorizasse as características artesanais do nosso produto. Temos um bom nome na região.</i> • <i>A boa imagem junto ao mercado e a alta demanda do setor de petróleo e gás resultaram no aumento de 30% do faturamento em 2005 comparado ao ano anterior.</i> • <i>As aquisições das máquinas, o mix de serviços e o alto conhecimento técnico dos empresários fizeram da metalúrgica uma excelente opção de prestação de serviços para diversos mercados demandantes.</i> 	10

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
14		Competências Estratégicas	
14.1	Posicionar a empresa no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O que deixou os empresários contentes foi constatar que a alta capacidade em maquinário, o corpo técnico qualificado, a rapidez na entrega e a eficaz gestão de custos, permitiram o lugar de destaque no mercado de prestação de serviços em aço carbono, inox e alumínio.</i> • <i>Uma vez que nos definimos por não aumentar o número de unidades e manter nossas áreas verdes, buscamos agregar valor ao nosso produto, necessariamente a partir das novas demandas.</i> • <i>Para se tornar mais competitiva, a MAEMFE ao longo do tempo, constituiu uma estratégia de manter um estoque mínimo de chapas em aço carbono, inox e alumínio, permitindo assim, um ganho de velocidade na entrega em curto prazo bem superior à concorrência [...]. ‘... Prefiro comprar com a MAEMFE, fazem a obra sob medida, em um prazo veloz, na quantidade que eu quero, mantendo um preço competitivo...’.</i> • <i>Buscar o crescimento no mercado com investimentos e novos contratos. (2)</i> • <i>A qualidade e a grande diversidade de suas máquinas constituíam-se uma das vantagens competitivas da MAEMFE frente à concorrência.</i> • <i>Para se ter sucesso num mercado tão competitivo é preciso ter conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidades que este mercado oferece.</i> 	
14.2	Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O aprimoramento tem de ser constante, muita leitura, muita pesquisa por internet, comparação com outros colegas, associações, feiras, pesquisas de qualidade.</i> • <i>Neste momento estamos buscando a certificação [...] – contratamos uma consultoria para ajudar no processo – o que nos ajuda a prevenir problemas.</i> • <i>O Programa de Certificação em Turismo Sustentável, em 2007 e 2008.</i> • <i>Todas são medidas que se somam em nossa busca de uma gestão sustentável, financeira, social e ambiental, que entendemos como a verdadeira gestão de qualidade.</i> • <i>Desde a fundação, foi implantado o programa de controle de qualidade interno e externo, Control-Lab e Sociedade Brasileira de Patologia Clínica.</i> • <i>O controle de qualidade atestava os padrões de qualidade do serviço a fim de assegurar a conformidade do mesmo.</i> 	17

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
14		Competências Estratégicas	
14.2	Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desde o final de 2003, estamos conseguindo melhorar muito a nossa gestão, [...] podendo nos diferenciar dos nossos concorrentes</i> • <i>Certificação ISO 9001:2000 em 2007.</i> • <i>CRCC da Petrobras em 2007.</i> • <i>CRCC da BR Distribuidora em 2006.</i> • <i>Fornecedora Qualificada da ONIP em 2004.</i> • <i>Fornecedora Qualificada do CADFOR (Shell, Maersk, Anadarko, StaoilHydro, Devon, Chevron e El Paso) em 2008.</i> • <i>1º Lugar do prêmio Top Empresarial - Categoria Indústria em 2007.</i> • <i>1º lugar do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho em 2007.</i> • <i>Nosso comportamento com a gestão de Qualidade, nos levou a ganhar todos os prêmios de Qualidade em Turismo a nível Mercosul [...]</i> • <i>Com atuação em Nova Friburgo, RJ, tem, entre seus diferenciais, certificações de qualidade (ISO 9001, Excelência e Proficiência).</i> • <i>Em 2004, a implementação da ISO 9001. Em 2007, o laboratório foi auditado e certificado pela DNV (Det Norke Veritas) pela terceira vez consecutiva.</i> 	
14.3	Responsabilidade Sócio-ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Em todos os processos de melhoria buscamos não perder o objetivo de preservar os recursos naturais em nossa área, buscando sempre minimizar o impacto de nossas atividades, utilizando materiais de construção reciclados.</i> • <i>Dando destinação correta aos nossos resíduos;</i> • <i>Preservando a vegetação nativa, agregando frutíferas para os pássaros e cuícas, floríferas para as borboletas, suculentas para as lagartas.</i> • <i>Plantamos e utilizamos extratos da árvore de Nim para o controle de pragas.</i> • <i>Adotamos sistema salino na piscina e não utilizamos produtos químicos em sua manutenção.</i> • <i>Também reduzimos drasticamente o uso de químicos na limpeza com a adoção do vapor.</i> • <i>Colocamos calhas em todos os telhados compensatórios e armazenamos a água recolhida em 3 cisternas específicas</i> • <i>Sistema solar com reforço a gás natural</i> 	14

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
14	Competências Estratégicas		
14.3	Responsabilidade Sócio-ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sensores de passagem, lâmpadas eletrônicas e de leds. Aparelhos elétricos com selo Procel “A” são medidas que perseguem o uso da energia de forma responsável.</i> • <i>Responsabilidade social e sustentabilidade</i> • <i>Fomentando a educação ambiental com a utilização de materiais reciclados como forma de preservar e proteger o meio ambiente.</i> • <i>Realizando assim a conscientização de preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.</i> • <i>Uma reforma aprovada pela então recém criada prefeitura de Búzios, que incluiu um sistema de filtragem de águas servidas, negras e cinza, com aproveitamento em valas de infiltração para irrigar as plantas existentes, em sua maioria nativa. Desde então a pousada aproveita toda a água utilizada.</i> • <i>O processo de conscientização começa desde a educação infantil.</i> 	
14.4	Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desde que começamos a fazer planejamento estratégico colocamos metas para os principais processos da empresa, isso no ajuda a gerir focado no resultado.</i> • <i>Fazemos planejamento estratégico anual.</i> 	02
14.5	Visão de futuro	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desde a fundação realiza tais diferenciais de atendimento, como a inclusão social de crianças especiais, responsabilidade social, sustentabilidade, responsabilidade solidária. A Educação ambiental, promovendo a preservação do meio ambiente.</i> • <i>Diante de um mercado com tantas variáveis desconhecidas pelos empresários, a MAEMFE em 2005 contratou uma consultoria para realizar uma pesquisa de mercado no intuito de conhecer melhor o campo de atuação dos materiais não metálicos. Sem esta visão de futuro a empresa não sobrevive.</i> • <i>Visão de futuro.</i> • <i>Quando comecei a organizar o negócio consegui enxergar coisas que não conhecia antes, agora tenho visão.</i> • <i>Nosso foco é o cliente; e tratamento personalizado.</i> • <i>Todas são medidas que se somam em nossa busca de uma gestão sustentável, financeira, social e ambiental, que entendemos como a verdadeira gestão de qualidade.</i> 	08

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
14	Competências Estratégicas		
14.5	Visão de Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Médico inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial, garantindo a prática liberal da profissão e a qualidade do atendimento.</i> • <i>Busca de uma gestão e a tecnologia da informação que agrega inovações.</i> 	
14.6	Aumentar a base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Passamos a participar ativamente da Associação de Hotéis de Búzios e freqüentar feiras de turismo, nacionais e na Argentina, em busca de clientes do “trade turístico”, agências e operadores.</i> • <i>Atendemos nosso cliente em sua residência ou escritório em todo o estado do Rio de Janeiro. Em caso de grupo, atendemos também em outros estados, para proporcionar total comodidade aos mesmos.</i> • <i>Devido à variedade de serviços atrelada a uma produção flexível, a MAEMFE atendia a vários segmentos de clientes, dentre os quais se destacavam as empresas metal mecânicas, de petróleo e gás, navais offshore, construção civil e mobiliário.</i> • <i>Com uma maior capacidade em prestação de serviços, transparência nas informações e principalmente o crescimento do mercado de petróleo e gás a empresa ampliou o número de clientes. Em 2005 possuía 1568 clientes cadastrados, sendo que em 2004, 540 destes compraram algum tipo de serviço.</i> • <i>Desde agosto de 2004 passou a ser realizado um serviço de pós-venda amostral que media o grau de satisfação dos clientes com a empresa.</i> • <i>O contato direto com a satisfação do cliente deixa clara qualquer imperfeição e impõe a busca das soluções.</i> • <i>No ano de 2005, a MAEMFE obteve um grau de satisfação acima de 80% nos seis critérios pesquisados: qualidade dos serviços, prazo de entrega, preço, formas de pagamento, atendimento e tempo de resposta dos orçamentos solicitados pelos clientes.</i> 	07
15	Competências de Comprometimento		
15.1	Comprometimento com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Incentivo financeiro para retorno ao estudo.</i> • <i>E ao abandono do tabagismo para nossos colaboradores.</i> • <i>Uma política de valorização do trabalho, com reuniões gerais freqüentes, treinamento constante, aumentos reais.</i> 	05

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
15	Competências de Comprometimento		
15.1	Comprometimento com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estabelecemos algumas ações de RH como avaliação de desempenho, plano de treinamento anual, pesquisa de clima organizacional, programa de ouvidoria e melhoria dos benefícios oferecidos aos colaboradores como: A 2º cesta básica e o plano de saúde.</i> • <i>Premiação em viagens para os destaques de nossa equipe...</i> 	
15.2	Comprometimento com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Durante os 3 primeiros anos trabalhamos com o público dos antigos proprietários e hóspedes de balcão – walk in – que procuram diretamente a pousada.</i> • <i>A CR pagou a viagem de oito passageiros para o Lagos Andinos!</i> • <i>Percebi ao participar de eventos, que as agências simplesmente entregavam seus eventos aos hotéis. [...] quando organizo um evento empresarial, chego antes dos clientes para participar desde a escolha do quarto, verificar acessos para pessoas mais velhas ou deficientes [...], ou a compra de um bolo para algum aniversariante [...]. Este é o nosso diferencial!</i> • <i>Quanto ao atendimento ao cliente, as novas aquisições trouxeram agilidade na realização dos exames.</i> • <i>Compromisso na criação de diferenciais de atendimento a todos os clientes, para valorizar ainda mais a proposta da escola que realiza em seu projeto político-pedagógico a educação ambiental.</i> • <i>O nosso maior desafio é o de ensinar os nossos alunos a pensarem, para que no futuro seja um adulto reflexivo e questionador, para se tornarem grandes líderes de valores, idéias, crenças e exercer a sua cidadania.</i> • <i>Quando recebemos uma solicitação do cliente, nós imediatamente fazemos uma pesquisa para o mesmo, com todas as informações sobre o destino. Depois, passamos o orçamento e após o aceite, fazemos as reservas e enviamos a ele.</i> • <i>Quando entregamos o material aos clientes, emprestamos para eles um vasto material turístico dos locais a serem visitados [...] e de presente, damos ao mesmo um manual de viagens, onde apresentamos todas as informações turísticas locais [...].</i> • <i>Uma preocupação constante nossa foi garantir aos clientes o melhor em exames laboratoriais. Implantamos, desde então, tecnologias modernas que visassem o conforto e a segurança do cliente.</i> 	09

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
15		Competências de Comprometimento	
15.3	Manter esforços durante as crises	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hoje em dia tem pessoas que trazem as mudas direto da Holambra e entrega direto em casa, na minha época nem sabia quando ia chegar, não tinha telefonia na região, [...] a desconfiança dos empregados e da comunidade em relação às flores novas, dificuldade de encontrar insumos na região, e até sócio desonesto. Consegui contornar estes problemas.</i> • <i>A mudança do público alvo da cidade e, conseqüentemente do hotel que exigiu uma mudança física do negócio, mas principalmente de mentalidade e estratégia.</i> • <i>Em 1997, devido a problemas econômicos e a queda da Indústria no Rio de Janeiro, a empresa sofreu uma grande crise que quase fechou a mesma, somente a inovação, força de vontade e capacidade administrativa dos sócios manteve a empresa no mercado.</i> • <i>As falências da Soletur, que era a maior Operadora de Turismo do Brasil, [...] agências como a CR tiveram que arcar com as viagens de seus passageiros, já que houve falência da Operadora...</i> • <i>Outro momento crítico foi à falência da Varig, quando nós agentes de viagens ficamos sem chão, com uma malha aérea bastante reduzida e até hoje não retomada!</i> • <i>As dificuldades maiores foram resolvidas com investimentos que não estavam previstos na época, inclusive indo a bancos para resolver os problemas dos clientes...</i> • <i>Como negativo posso destacar o momento que rompi com meu sócio, mas consegui dar a volta por cima e com ajuda da família e de alguns amigos hoje esse problema esta resolvido.</i> • <i>Outra dificuldade [...] o congelamento de tabelas praticadas pelos planos de saúde. Temos superado através da implantação de metodologias de automação [...] sem perder o norte da qualidade.</i> • <i>A abertura de novos laboratórios na cidade, que muitas vezes tentam vulgarizar o real conceito de qualidade.</i> • <i>Afastamento das classes A e B – nacional e internacional, [...] que tem exigido adaptações em marketing, planejamento, treinamento e instalações</i> 	10

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
15	Competências de Comprometimento		
15.4	Devoção ao trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O sonho do empreendedor é transformador em realidade por meio de trabalho árduo</i> • <i>Ser empreendedor é resultado de muito trabalho.</i> • <i>Muita dedicação e trabalho dos seus sócios, com a ajuda de uma equipe de 11 colaboradores, iniciaram a empresa em 19/04/1993.</i> • <i>O primeiro ano foi de trabalho intenso para quitar a compra da empresa.</i> • <i>Em 1997 propomos até pedir para os funcionários não virem 1 vez na semana para desafogar a folha de pagamento. Resolvemos com muito esforço, trabalho e fazendo uma gestão financeira adequada.</i> • <i>Momentos positivos em ser reconhecido o trabalho, a proposta da escola, as melhorias percebidas são na realidade a resposta de nosso trabalho com a fidelização de nossos clientes e captação de novos, pelos diferenciais serviços oferecidos, que são percebidos no dia-a-dia fundamental para o sucesso pessoal e o da escola.</i> • <i>Superar desafios</i> 	07
15.5	Comprometimento com a empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atuar com uma gestão que destina a integrar o trabalho de equipe, estimulando opiniões e comprometimento dos colaboradores, respeitando as diferenças crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa, uma boa causa mobiliza a equipe e atrai talentos.</i> • <i>Buscar constantemente a qualidade para cumprir o lema da empresa 'A qualidade bem analisada todos os dias'.</i> • <i>Desde o início, primamos pela Qualidade e Atendimento Personalizado.</i> • <i>Sou comprometido com a empresa, não sou o tipo de empresário que recebe 100 reais e coloca no bolso. Nossa gestão financeira sempre foi baseada na política do pé no chão</i> • <i>Com a implantação do programa de qualidade mudou muito o dia-a-dia de todos na escola, que por consequência [...] sentem-se parte de todo [...] nos mostram o quanto é importante acreditar e investir.</i> • <i>As oportunidades de compra dos terrenos, que por serem contíguos não poderiam ser perdidas</i> • <i>No retorno, recebi a pousada bastante depauperada e tomei a decisão de investir para a sua melhoria e buscar uma gestão mais profissional, a partir da experiência com as viagens e estudos.</i> 	09

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
15	Competências de Comprometimento		
15.5	Comprometimento com a empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>As técnicas aplicadas nos trouxeram maior comprometimento dos colaboradores com a política – missão definida – da pousada e resultado visível, e medido, em satisfação dos nossos hóspedes.</i> • <i>Ao longo desses 15 anos de existência, a empresa consagrou valores que hoje norteiam sua filosofia de administração e de operação: satisfação dos clientes internos e externos, cooperação, transparência, ética e integridade, valorização dos colaboradores, compromissos com o cliente, responsabilidade social.</i> 	
15.6	Comprometimento com a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Patrocínio a ações sociais da comunidade.</i> • <i>Estamos atentos para a questão social de nossa cidade e então resolvemos premiar a ganhadora de um concurso na Casa de Cultura local com uma viagem ao Rio, já que a mesma não conhecia a Cidade Maravilhosa!</i> • <i>Responsabilidade solidária – como doações – os alunos doam brinquedos, roupas, sapatos a instituição carente, como campanha do agasalho, para abrigo, asilo, orfanato.</i> • <i>Promove eventos culturais – peça teatral beneficente onde o ingresso é 1 (hum) kg de alimento não perecível.</i> 	04
16	Competências de Suporte		
16.1	Educação e Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Essa preocupação nos levou, por exemplo, a participar de vários programas de treinamento e ultimamente do programa Bem Receber, de treinamento e preparatório à Certificação em Turismo Sustentável, [...].</i> • <i>Em 2003 participamos do programa de treinamento profissional do Instituto de Hospitalidade, órgão de referência no treinamento em hotelaria, oferecido em convênio com a Prefeitura Municipal e o SEBRAE.</i> • <i>O conhecimento de tudo o que possa se relacionar com o seu produto, seu mercado e sua administração.</i> • <i>Procuro me instrumentar com pesquisa constante nas áreas afins à minha atividade,/ internet,/ revistas especializadas /e também preservo a diversidade de interesses, lendo, assistindo e conversando sobre um pouco de tudo</i> • <i>Busco contato com profissionais de ponta nas minhas áreas de interesse,</i> • <i>Freqüento eventos profissionais</i> • <i>Faço reuniões constantes com os colaboradores onde trocamos idéias, informações, práticas e reclamações.</i> 	20

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
16	Competências de Suporte		
16.1	Educação e Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Faço pessoalmente pesquisas de qualidade.</i> • <i>Conhecimento profundo da área de atuação</i> • <i>Ter conhecimento mais aprofundado, principalmente de gestão.</i> • <i>Conhecimento de gestão (3)</i> • <i>Busca de informações. Participamos freqüentemente de workshops, /feiras,/ congressos /e eventos para que sejamos considerados profissionais capazes e experientes. (3)</i> • <i>Dica dos avaliadores do top empresarial também me ajudou muito.</i> • <i>Formação educacional adequada aos desafios propostos.</i> • <i>Conhecimento técnico do serviço, que é especializado.</i> • <i>Participamos freqüentemente de treinamentos específicos na área de turismo, workshops, feiras, congressos e eventos para que sejamos considerados profissionais capazes e experientes</i> 	
16.2	Aprendizado e experiência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leopoldo carregava uma experiência de 15 anos no setor naval; este tempo de mercado e sua vitalidade foram fundamentais para a manutenção e o crescimento da metalúrgica.</i> • <i>Em 2005 completaram-se vinte anos de “qualidade sob medida”, como relatava o slogan criado em 2004.</i> • <i>Onde o aprendizado eficaz acontece com prazer, dedicação, despertando a consciência ecológica de preservação.</i> • <i>Foi um período de Aprendizado e Reconhecimento</i> • <i>Sou uma pessoa muito curiosa e isso me ajuda muito a procurar resolver problemas, por exemplo, na área de produção.</i> • <i>Com cursos promovidos pelo SEBRAE e livros na área de gerenciamento rural consegui resolver várias dificuldades;</i> • <i>Cursos como capacitação rural me ajudou a resolver problemas na área de custo de produção</i> • <i>Criei a CR Turismo em 2.000, após vários anos de experiência e formação profissional especializada em turismo.</i> • <i>Trabalho em turismo há 24 anos e considero o meu conhecimento muito importante, pois hoje conheço quase 30 países e um número bastante grande de cidades pelo mundo,[...].</i> • <i>Ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação.</i> 	14

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
16	Competências de Suporte		
16.2	Aprendizado e experiência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O conhecimento e vasta experiência me proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes.</i> • <i>Devido às características de nossa equipe, nossos conhecimentos de locais e da área de turismo e eventos em geral fazem com que sejamos capazes de sempre atender bem com qualidade e eficiência.</i> • <i>Buscar uma gestão mais profissional, a partir da experiência com as viagens e estudos.</i> • <i>No mais, o aprimoramento tem de ser constante, muita leitura, muita pesquisa por internet, comparação com outros colegas, associações, feiras, pesquisas de qualidade.</i> 	
16.3	Ética	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Uma espetacular mudança de paradigma na avaliação do desempenho empresarial, inserindo-nos em um trabalho pela ética e responsabilidade social e ambiental.</i> • <i>Probidade e correto direcionamento (2)</i> • <i>Respeito a idéias de todos os colaboradores</i> • <i>O Laboratório Frilab surgiu da iniciativa de seu Diretor Médico inspirado em princípios éticos, que dessem ênfase ao papel social da medicina laboratorial</i> • <i>Na busca de materializar estes valores, estamos desenvolvendo um "Código de Conduta Ética" para a empresa.</i> • <i>A ética é o valor principal da empresa</i> • <i>Ter condução prudente e correta.</i> • <i>Seriedade</i> 	09
16.4	Equilíbrio, Trabalho e Vida pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[...] Encaro a pousada de duas formas, pessoalmente, como um estilo de vida, mas também profissionalmente, o que nos faz observar rigoroso profissionalismo e buscar qualidade em todas as nossas atividades.</i> • <i>Busca na melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional.</i> • <i>A proposta da escola, as melhorias percebidas são na realidade a resposta de nosso trabalho [...], que são percebidos no dia-a-dia fundamental para o sucesso pessoal e o da escola.</i> • <i>Ver a qualidade de serviço ser reconhecida garante a escola a característica de inovação, crescimento e sucesso.</i> • <i>As mudanças significativas vêm através das várias premiações [...] o prêmio significa um instrumento desafiador de aprendizagem e valorização de experiências individuais e coletivas.</i> 	05

Tabela 26. Continuação

Cod.	Categorias	Frases	(F)
16	Competências de Suporte		
16.5	Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A capacidade da disciplina - principalmente na busca do conhecimento e na aplicação das ações.</i> • <i>Disciplina para perseguir e implantar os objetivos, trabalhar nos feriados, atender sempre com simpatia, não perder de vista o próximo.</i> • <i>Raciocínio lógico</i> • <i>Temos que deixar de ser amadores e ser mais profissional, não adianta ser criativo e amador.</i> 	04
16.6	Espiritual	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Misturando Fé com trabalho</i> • <i>Acho que a fé em si mesmo é a principal.</i> 	02
16.7	Perfeccionismo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Melhorar continuamente em busca do sucesso! (2)</i> • <i>O conhecimento é um item que passa bastante credibilidade e confiança. Muitas vezes, eu além de montar os roteiros para os mesmos, simplesmente mudo tudo, quando alguns clientes pedem roteiros não coerentes.</i> 	03

Fonte: dados da pesquisa