



Competências empreendedoras dos gestores da indústria de panificação

Aracelis Cristiane de Avelar, Silvio Roberto Stefano* e Juliane Sachser Angnes

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Rua Salvatore Renna, 875, 85015-430, Guarapuava, Paraná, Brasil. *Autor para correspondência. E-mail: professor-silvio@hotmail.com

RESUMO. Numa diversidade de oferta tanto de produtos quanto de serviços proporcionando alterações habituais no consumo de parte considerável da população brasileira, propõe-se um estudo acerca da tendência dessas alterações, em especial no setor de alimentação, onde o problema de pesquisa envolveu uma resposta à questão: quais são as competências empreendedoras necessárias para atuação numa empresa de panificação sob a perspectiva dos gestores? Este artigo tem por objetivo principal a compreensão das competências empreendedoras dos gestores no setor de panificação. O estudo conta com uma pesquisa de abordagem qualitativa com base em Man, Lau e Snape (2008), legitimando o modelo no setor de panificação. Referente à técnica de pesquisa, utilizou-se entrevista com roteiro semiestruturado, apresentando nos resultados as competências empreendedoras nos gestores, porém, distintas umas das outras. As contribuições do estudo acerca do fato do empreendedor se flagrar com uma nova organização, fato que demanda competências diferenciadas para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio, apontam para a compreensão das competências empreendedoras dos gestores no setor de panificação quando apresentam um diferencial em relação aos seus concorrentes, principalmente na prestação de serviços.

Palavras-chave: competências empreendedoras; competências; empreendedorismo; panificação.

Entrepreneurial skills of bakery industry managers

ABSTRACT. In a diversity of both product and service offerings that provide habitual changes in the consumption of a considerable part of the Brazilian population, it is proposed to study the trend of the changes, especially in the food sector, where the question: What are the entrepreneurial skills needed to work in a bakery company from the perspective managers? Its main objective is to understand the entrepreneurial skills of managers in the bakery sector. Study uses a qualitative approach research, using a method of a study of multiple cases, based on Man, Lau and Snape (2008), which legitimate the model in the bakery sector. Regarding the research technique, it was used an interview with a semi-structured script, showing in the results the entrepreneurial skills of the managers, but different from each other. The contributions of study are related to fact that entrepreneur finds himself with a new organizational configuration, which demands differentiated competences for the development and sustainability of the business. Conclusions point to the understanding of the entrepreneurial competences of managers in the bakery sector, when they differ from their competitors, mainly in the provision of services.

Keywords: entrepreneurial skills; competences; entrepreneurship; bakery.

Received on June 8, 2019.

Accepted on December 2, 2019.

Introdução

O atual cenário organizacional marca a integração de mercados numa diversificação de oferta tanto de produtos quanto de serviços proporcionando alterações habituais no consumo de parte considerável da população brasileira. A tendência dessas alterações abrange os diferentes níveis nos mais diversos setores, em especial no setor de alimentação. Em sua maioria, o segmento de panificação é composto de pequenas empresas, apresentando gestão familiar na cidade da pesquisa, característica idêntica em nível nacional.

As novas características do setor foram registradas no 'Estudo de tendências: perspectivas para a panificação e confeitaria 2018', realizado por meio de convênio entre o Sebrae Nacional e a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Associação Brasileira da Indústria da Panificação e

Confeitaria [ABIP], 2018). As mudanças de comportamento, necessidades e preferências do consumidor ditam os novos tempos da panificação e confeitaria no País e no mundo.

Em termos de gestão, os negócios também estão mudando, pois estão se tornando mais sofisticados, abrangendo práticas dos setores industrial, de comércio e de serviços. A gestão das panificadoras e confeitarias está cada vez mais planejada, profissional e tecnológica. De acordo com ABIP (2018), as competências são necessárias aos gestores de todas as atividades econômicas como as padarias e as confeitarias que procuraram, ao longo dos anos, se atualizarem criando maior profundidade na oferta de produtos e mantendo alto padrão de qualidade e diversificação de serviços, sentindo menos o impacto e a concorrência trazida por novos competidores. Entende-se que esse é o caminho também para as padarias e confeitarias ainda centradas num modelo tradicional difícil à sobrevivência no mercado atual. Quem mais se beneficia com toda essa movimentação é o consumidor, que recebe maior oferta de produtos, serviços e locais para suprir suas demandas (ABIP, 2018).

Dornelas (2008, p. 39) define empreendedor como aquele que “[...] detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Em outras palavras, uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, a fim de detectar oportunidades de negócio e de tomar decisões moderadamente arriscadas, objetivando então a inovação. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Na abordagem das pequenas e médias empresas, estudos apontam a habilidade destas empresas na exploração das competências empreendedoras de forma mais eficaz, quando comparadas com grandes empresas (Desouza & Amazu, 2006). No mesmo sentido, demais estudos têm relacionado aprendizagem e estratégias na busca de competências empreendedoras aliado ao desempenho de empresas (Ferraz, Lenzi, Stefano, & Ramos, 2018). A formação de alianças estratégicas agrega a aprendizagem e tem relação com empresas de melhor desempenho (Spicer & Sadler-Smith, 2006).

Man, Lau e Chan (2002) e Man, Lau e Snape (2008), que são pesquisadores destacados em diversos estudos internacionais, identificam competências empreendedoras e relacionam três aspectos-chave que evidenciam a competitividade entre as empresas: fatores internos, ambiente externo e o papel do empreendedor. Esses aspectos causam impacto no desenvolvimento das empresas, particularmente na influência do empreendedor no que se refere à competência sob a perspectiva comportamental ou de processo. O papel dos empreendedores se enaltece, uma vez que são os principais atores da criação, manutenção e gestão de suas empresas. Dessa maneira, são responsáveis pelas ações, respondendo pelo sucesso ou fracasso de seus empreendimentos.

Diante de tais conceitos, surge o problema de pesquisa: Quais são as competências empreendedoras existentes para atuação nas empresas de panificação sob a perspectiva dos gestores? Para responder a esse problema, nosso artigo tem por objetivo geral compreender as competências empreendedoras dos gestores no setor de panificação de acordo com o pressuposto de Man et al. (2008), a fim de legitimar o modelo no setor. A seguir apresenta-se o quadro teórico do estudo.

Quadro teórico

Competência individuais

McClelland (1973), iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos publicando o *Testing for competence rather than intelligence*. Tal publicação expõe a competência como uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Dessa forma, a competência é diferenciada das aptidões, visto que ela é relacionada com o talento natural da pessoa, o qual pode ser aprimorado, e é relacionada também às habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimento. Trata-se do que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de estarem alinhadas as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (Fleury & Fleury, 2001; Fleury, 2002).

Outrossim, Fleury e Fleury (2001) apresentam que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. Em tais situações, afirma-se que as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*. Essas observações merecem ser registradas e alinhadas com as observações de autores europeus, propiciando a fundamentação na elaboração do modelo de análise.

Emergente na literatura francesa nos anos 1990, sequenciando a lógica citada, o conceito de competência procurava ir além do conceito de qualificação. Fleury e Fleury (2001) foca em três mudanças principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações. São elas: I) Noção de incidente, como aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, implicando na mobilização de recursos para resolver as novas situações de trabalho; II) Comunicação, implicando na compreensão do outro e de si mesmo; o que significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão e III) Serviço, como atendimento a um cliente externo ou interno da organização, precisando ser central e estando presente em todas as atividades.

Alinhando tais afirmações ao contexto brasileiro, este debate emerge na discussão acadêmica fundamentado inicialmente na literatura americana, pensando-se competência como *input*, algo que o indivíduo tem.

Dutra (2011; 2013) buscando aplicar competência nas organizações, apresenta pelo menos duas grandes perspectivas, cada uma delas associada a um eixo conceitual, sendo: 1) O desenvolvimento na dimensão estratégica das organizações, considerado como alternativa importante no desenvolvimento de competitividade e 2) A noção de competências na apresentação como referência a práticas próprias da gestão de pessoas, tais como seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências.

No intuito de formar e/ou desenvolver competências, Ruas (2003 apud Dutra 2011) aponta as dificuldades voltadas aos profissionais num contexto de mudança, a partir do sistema de formação e treinamento convencionais. Nesse sentido, tal abordagem aporta uma contribuição importante, na medida em que traz visibilidade para o fato de que a problemática da competência não está colocada apenas no desenvolvimento de capacidades, mas especialmente em sua mobilização contextualizada.

Podendo também ser classificadas em competências sobre processos de trabalho, competências técnicas (específicos sobre o trabalho que deve ser realizado), sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho), e competências de serviço (aliar à competência técnica ao impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final) (McClelland, 1998).

Portanto, expondo à prática tal teoria referente às competências organizacionais e a gestão das competências, esses apresentam alguns fatores que dificultam sua gestão, esses fatores, decorrentes das especificidades dos cargos, setor produtivo, contexto histórico, econômico ou político, cadeia produtiva e mercado e devem estar previstas no planejamento das ações de implementação (McClelland, 1973, 1998).

Competências empreendedoras

Levando em consideração a abrangência do empreendedorismo no desenvolvimento das competências, foram desenvolvidos estudos buscando delimitar competências essenciais para empreendedores (Almeida Junior & Zampier, 2017).

Nesse sentido, Man et al. (2008) apresentam o estudo das competências empreendedoras como uma abordagem de investigação de longa duração, uma vez que as características individuais elevam ao sucesso e ao desempenho em um trabalho, bem como em uma organização. Tal afirmação é corroborada por autores como Boyatzis, (1982), Bartlett e Ghoshal (1997) quando classificam em três categorias de competências, sendo: I) atitudes / traços; II) o conhecimento / experiência; e III) habilidades / habilidades.

A fim de contribuir com a temática, Meutia e Ismail (2012) apresentam competência empreendedora como a capacidade de um empreendedor se expressar na construção do relacionamento social por meio do estabelecimento de competências relacionais. Nesse sentido, competência empreendedora é considerada como uma grande capacidade incluindo características de personalidade, habilidade, conhecimento tornando-se então a capacidade total do papel do empreendedor para realizar sua tarefa a fim de alcançar um sucesso.

Almeida Junior e Zampier (2017) afirmam que o comprometimento do empreendedor com seu negócio vai além de questões financeiras, segundo Man et al. (2002) em sua pesquisa, os entrevistados afirmaram que seu comprometimento com a empresa vinha com um senso de responsabilidade pelos seus colaboradores, os quais dependem dele, além disso, para suprir objetivos de realização pessoal. Percebe-se que o nível de comprometimento dos empreendedores está proporcionalmente relacionado com a dependência em relação ao empreendimento.

Corroborando, Ferras et al. (2018) afirmam que os empreendedores corporativos, ou intraempreendedores, caracterizam-se pelo potencial de inovação a partir de oportunidades detectadas dentro da organização, focando suas ações nos processos internos das organizações e estimulando o desenvolvimento de projetos inovadores voltados ao ambiente organizacional, conforme apresenta o Tabela 1:

Tabela 1. Definição das competências empreendedoras.

Competência	Definição	Autores
Oportunidade	Identificar, avaliar e procurar oportunidade de mercado.	Man et al. (2002)
Relacionamento	Construção, manutenção e uso de redes de relacionamentos e de confiança.	
Conceitual	Envolvimento das atividades conceituais que se repercutem no compartimento do gestor.	
Administrativa	Capacidade de liderar, de controlar as atividades e de desenvolver recursos internos e externos.	
Estratégica	Esforço do gestor para alcançar os objetivos do negócio, proatividade.	
Comprometimento	Dedicação em situações adversas, bem como vontade de alcançar os objetivos propostos.	
Equilíbrio Trabalho/ Vida Pessoal	Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.	Man et al. (2008)
Aprendizagem	Aprender a aprender capacitando os gestores para novas experiências.	
Inovação	Capacidade de replicar seu portfólio ao maior número possível de clientes.	
Social	Construir e manter relacionamentos de confiança.	

Fonte: Adaptado parcialmente de Man et al. (2002) e Man et al. (2008).

Man et al. (2002) em suas pesquisas identificaram seis tipos de competências: I) Oportunidade (identificação, avaliação e busca), II) Relacionamento (construção, manutenção e uso de redes de relacionamentos e de confiança), III) Conceituais (pensamento intuitivo, visão de diferentes ângulos, inovação e avaliação de riscos), IV) Administrativas e organizadoras (planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle), V) Estratégicas (visão, fixação e avaliação de objetivos e posição de mercado, usos do alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas e controle de resultados estratégicos), VI) Comprometimento (com os objetivos de longo prazo, com os empregados, com crenças e valores com objetivos pessoais e devoção ao trabalho), e paralelo a isso, emerge uma revisão acerca da competência de equilíbrio trabalho *versus* vida pessoal complementar, visando que, como será exposto nos resultados da pesquisa, esta categoria sobressai na análise do *corpus* da pesquisa trazendo o estudo realizado por Friedman, Christesen e DeGroot (1998) constatando que um crescente número de dirigentes atua sob o pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Já em 2005, Man et al. (2008) identificaram as competências empreendedoras e ampliaram esse conjunto de competências para dez, abrangendo a competência de aprendizagem (capacidade dos empreendedores de aprender a aprender, capacitando-os para experiências cada vez mais complexas por meio da aquisição de novos conhecimentos), relacionamento (capaz de criar e fortalecer uma imagem de confiança e reputação junto a parceiros atuais ou futuros), inovação (capacidade de replicar o seu portfólio de serviços ao maior número de clientes possível, por meio da ampliação e reconfiguração para cada cliente dos elementos adaptáveis de cada serviço oferecido), e sociais (capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com *stakeholders*, de utilização das redes sociais para adquirir e fortalecer eventuais oportunidades de negócios ou obtenção de recursos e capacidades específicas para o empreendimento). Esses modelos e pressupostos serviram de apoio e fundamentação para identificar e compreender os resultados da presente pesquisa.

Empreendedorismo

Pagnoncelli, Zampier e Stefano (2014) remetem o termo empreendedorismo interpretado em diversas concepções, podendo ter diferentes significações e podendo ser associado a diferentes contextos possuindo, porém, relevância significativa, visto que este vem sendo objeto de pesquisa de muitos estudiosos que procuram entender a complexidade de tal fenômeno.

Fillion (1998) efetuou um estudo que contemplou o histórico do empreendedorismo e discutiu as tendências no desenvolvimento da área. Os pioneiros, segundo seu estudo, foram Cantillon, Say e Schumpeter. Na visão de Schumpeter (1985) o empreendedorismo está relacionado à capacidade de descobrir e explorar oportunidades para introduzir novos bens e serviços no mercado. A partir da década de 1980, o campo do empreendedorismo ganha notoriedade e foi assimilado por diversas ciências. Duas tendências separadas, uma aplicada (empreendedorismo) e a outra baseada em teoria (empreendedologia), começaram a emergir (Fillion, 1998). Na mesma perspectiva, Pagnoncelli et al. (2014) explana sobre Marco Polo ter definido o empreendedor como um ser que assume riscos de forma ativa. O empreendedor é, portanto, o personagem principal desta tão relevante atividade, justificando-se a necessidade de discutir também o seu conceito.

Hisrich, Peters e Sheperd (2009) afirmam que o empreendedorismo está diretamente ligado ao desenvolvimento econômico além do aumento de produção e renda *per capita*; mas envolvendo, por sua vez, o empreendedor como o ser visionário, catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais para levar o empreendimento para além das expectativas (Fillion, 1993).

Corroborando tais afirmações, Baron (2007) afirma que o empreendedorismo surge com a percepção de oportunidades para criar novos produtos ou serviços e que já possui raízes significantes na economia, nas ciências do comportamento e na sociologia. Este empreendedor, conforme Zahra e George (2010), é o responsável pelos ativos da economia global, logo após o nascimento de empresas no caráter de inovação, neste novo milênio.

Numa perspectiva econômica, Schumpeter (1982) destaca as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor, pois ao combinar recursos de forma inovadora e original, promovem o desenvolvimento e o crescimento econômico.

De acordo com os dados registrados através do Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2017), o empreendedorismo emerge também da oportunidade e da necessidade do empreendedor. Para esse levantamento, são considerados empreendedores por oportunidade aqueles que, quando indagados na entrevista, afirmam ter iniciado o negócio principalmente pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente. Ao contrário, o empreendedor por necessidade é aquele que afirma ter iniciado o negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda.

Em 2017, se observou um pequeno aumento na relação entre empreendedores por oportunidade e por necessidade. Em 2016, para cada empreendedor inicial por necessidade, havia 1,4 empreendedores por oportunidade, em 2017 essa relação foi 1,5 (Tabela 2). Dito de outra forma, 59,4% dos empreendedores iniciais empreenderam por oportunidade e 39,9% por necessidade (GEM, 2017).

O patamar de empreendedorismo por necessidade ainda está significativamente acima da proporção registrada em 2014 (29%), ano anterior à ascensão da crise econômica brasileira (Tabela 2).

Para a melhor compreensão da realidade do empreendedorismo no Brasil, não é suficiente conhecer apenas as características específicas dos empreendedores, é fundamental também que se conheçam os principais elementos que caracterizam o tipo, em sentido amplo, de negócio que está sendo criado, estruturado ou mantido pelo empreendedor brasileiro (GEM, 2017). A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos.

Tabela 2. Motivação dos empreendedores iniciais: taxas¹ (em %) para oportunidade e necessidade, proporção sobre a TEA² (em %), estimativas³ (em unidades) e razão, oportunidade e necessidade - Brasil - 2017.

Motivação	Taxas	Percentual do TEA	Estimativas
Oportunidade	12,1	59,4	16.313.253
Necessidade	8,1	39,9	10.965.755
Razão Oportunidade/Necessidade		1,5	

Fonte: GEM (2017).

¹ Percentual da população de 18 a 64 anos. ² Proporção sobre a TEA: A soma dos valores pode não totalizar 100% quando houverem recusas e/ou respostas ausentes. ³ Estimativas calculadas a partir de dados da população de 18 a 64 anos para o Brasil em 2017: 135,4 milhões.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2017).

Metodologia

Bardin (1977) afirma que essa metodologia é compreendida como um conjunto de técnica de análise das comunicações, focada numa investigação por meio de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, na intenção da interpretação da mensagem.

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa com abordagem qualitativa, sendo mais adequada para a compreensão de um determinado acontecimento, conforme afirmação de Andrade (1999). A coleta do corpus da pesquisa se constitui em seis entrevistas semiestruturadas e em profundidade, realizadas com dirigentes da indústria de panificação de pequeno porte, sediadas na cidade de Guarapuava/PR.

A escolha dos empreendedores se deu por meio da pesquisa exploratória por conta do objetivo proposto, que segundo Andrade (2010), os fatos são observados, analisados, registrados e interpretados, sem a interferência e/ou manipulação do pesquisador, ressaltando que não foram selecionadas empresas, mas empreendedores do setor. O roteiro semiestruturado foi pautado por três perguntas iniciais, sendo: 1) Foi um sonho ou um ideal que o transformou em um empreendedor; 2) Como foi para abrir a empresa; e 3) O que é ser um empreendedor para você. As demais questões foram adaptadas de acordo com os modelos de competências desenvolvido por Man et al. (2008), sempre voltadas aos aspectos profissionais e pessoais dos empreendedores, afim de oferecer um caráter inovador nas reflexões da atual pesquisa. Tal definição, conforme descrito no referencial teórico, apresentam alterações de ordem contextual e conceitual conforme a realidade do empreendedor entrevistado, possibilitando “uma interação entre pesquisador e pesquisado. [...] onde o pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, fazem e argumentam” definido a entrevista com técnica de pesquisa (Severino, 2007)

Dessa forma, as competências empreendedoras do modelo de Man et al. (2008) envolvem as dez competências de: 1) de oportunidade, 2) de relacionamento, 3) conceitual, 4) administrativa, 5) estratégica, 6) de comprometimento, 7) de equilíbrio trabalho e vida pessoal, 8) de aprendizagem, inovação, e 10) social, conforme já detalhadas no Quadro 1.

De acordo com Bauer e Gaskell (2002), o plano analítico compreende a análise de conteúdo com processo de transcrição dos relatos dos entrevistados, abrangendo a codificação dos conteúdos e a interpretação de seus significados.

Yin (2010) afirma que tal procedimento é importante quando se pretende estudar um contexto individual a ser considerado já que as entrevistas possuem maior frequência no exame dos eventos contemporâneos, quando os comportamentos não podem ser manipulados, contando com observação direta das pessoas envolvidas. Tal procedimento é importante quando se pretende estudar um contexto individual a ser considerado.

Para produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto e replicar ao seu contexto social, foi utilizada a análise de conteúdo para analisar e interpretar o *corpus* da pesquisa, permitindo assim trabalhar com a palavra de maneira prática e objetiva (Caregnato & Mutti, 2006). Os mesmo autores ainda consideram que o texto é um meio de expressão do sujeito, no qual o analista busca categorizar as unidades de texto, as quais podem ser representadas por palavras ou frases, que se repetem, induzindo uma expressão que as representem.

Complementando, Britto Junior e Feres Júnior (2011) afirmam que o entrevistador vai explorando uma relação de alguns pontos de seu interesse ao longo do curso, deixando o entrevistado falar livremente, reportando às pautas assinaladas, o que permite obtenção das informações necessárias para responder ao problema de pesquisa. A seguir apresenta-se os resultados da pesquisa.

Resultados da pesquisa

As empresas investigadas dos ramos de panificação tiveram suas fundações entre dois e trinta e cinco anos com aproximadamente 50 colaboradores em seis unidades localizadas na cidade de Guarapuava, centro-oeste do estado do Paraná.

De uma forma geral, a adoção do conceito de competências foi motivada tanto pelo sonho quanto pelo ideal de cada gestor, conforme a primeira pergunta do roteiro semiestruturado apresentado ao entrevistador adaptado do modelo de Man et al. (2008). Em conformidade, todos apresentaram as dificuldades no início da trajetória, bem como as oscilações de se manterem ou não a frente de seus empreendimentos. Tal motivação também foi percebida pela necessidade de redirecionamento das ‘competências referentes a

comprometimento e inovação' dos entrevistados visando as estratégias definidas para o alcance dos seus objetivos de crescimento e liderança.

Os relatos dos entrevistados apontam que as 'competências conceituais' nem sempre são aplicadas na rotina da empresa, visto que cada dia é um dia e que nem sempre o que é planejado pode ser projetado, porém, em conformidade afirmam diferenciarem-se no mercado, tanto em produtos quanto em serviços e ainda comparam o concorrente como impulsionador da inovação.

Sobre as 'competências de relacionamento', a maioria dos entrevistados, utilizam-se de redes para adquirir e fortalecer oportunidades, sendo que mesmo sem saber, os próprios colaboradores desempenham o papel de marketing (muitas vezes sem saber), influenciando na decisão de compra dos clientes.

As experiências prévias consistentes nas 'competências de oportunidade' são tratadas como impulso para replica-las com o sucesso anterior ou como corretivas a fim de melhorar determinado produto ou serviço já oferecido antes, mas sem o alcance do objetivo proposto.

Como limitação de todos os gestores, a mão de obra qualificada ainda é um desafio a ser cumprido, porém, ao mesmo tempo em que os entrevistados geram estímulos motivadores ao empenho dos colaboradores como contempla as 'competências administrativas', não incentivam o empreendimento deles como forma de obterem melhores resultados para si mesmos.

No que se refere as 'competências estratégicas', pode-se perceber que embora se estabeleçam objetivos, nem sempre esses são avaliados, fato justificado pela rotatividade de mão de obra e do modismo gastronômico, onde dispõe de restrições e de liberações simultaneamente.

Quando se pensa em empreender, se pensa em flexibilidade de horário, o que na prática nem sempre acontece, já que como empreendedor geralmente se trabalha o dobro de horário do colaborador, confirma um dos entrevistados. Nesse sentido, é possível equilibrar a vida pessoal da profissional mesmo que de forma limitada e ainda compreender a rotina das atividades organizacionais de forma bem-humorada como sugere as 'competências de equilíbrio'.

As 'competências sociais e de aprendizagem' se correlacionam submetendo a ideia de competências essenciais para o desenvolvimento potencial, onde de um lado se concentram as competências organizacionais e do outro as competências pessoais desdobradas em habilidades de relacionamento pessoal, habilidades de comunicação, comprometimento, responsabilidade, comportamento de equipe, proatividade e flexibilidade.

Análise do corpus da pesquisa

Os resultados das entrevistas trouxeram a percepção da vivência das categorias das competências de acordo com Man et al. (2008). Dessas, foram colocadas questões positivas e negativas relativas às dez categorias, conforme as entrevistas semiestruturadas com os profissionais responsáveis pela implantação e manutenção de seus empreendimentos.

Vale ressaltar que a gestão de pessoas é parte crucial das competências de organização, pois permite ao empreendedor contratar profissionais qualificados e delegar tarefas as quais não possui afinidade (Almeida Junior & Zampier, 2017).

Questões Positivas:

- A fim de contribuir com suas competências, os empreendedores passaram a compreender os objetivos e as estratégias da empresa;
- Amplitude na condução dos colaboradores em virtude da abrangência das competências abordadas pela empresa;
- Maior compreensão na relação expectativa da empresa *versus* pessoas;
- Administração do tempo para a realização do processo (como um todo) com qualidade;
- Estruturação do processo de desempenho, visto que a mão de obra foi apontada de forma unânime como dificuldade tanto na seleção quanto na manutenção do bom colaborador.

Questões Negativas:

- Pressionados com a meta diária na produção e na comercialização, emerge a dificuldade de treinamentos, bem como da abordagem das competências individuais de cada colaborador;
- Frustração do colaborador estimulado a desenvolver suas competências, mas sem espaço de promoção;
- Por conta da falta de mão de obra qualificada, a participação de feiras se restringe apenas aos dirigentes da empresa;

- Teoria *versus* prática. Investe-se no desenvolvimento, mas não se tem tempo para se desenvolver;
- Para uns a falta de planejamento visto cada dia como um novo dia e consequentemente um novo desafio de empreender e de manter a porta aberta.

Resultados de acordo com as categorias analisadas

As entrevistas com seis empreendedores apresentaram alguns pontos centrais distintos em dez categorias, as quais direcionavam os questionamentos. Na realização das entrevistas, emergia a apresentação do diferencial das empresas, tanto na fabricação quanto no direcionamento das atividades exercidas pelos colaboradores e pelos gestores, bem como na busca da diversidade de serviços oferecidos, visto que o concorrente colabora nesse resultado seja direta ou indiretamente inclusive na pergunta sobre inovação na empresa. De forma complementar, Reis (2008) concebe a inovação como um instrumento fundamental para o crescimento e permanência de uma empresa no mercado.

Nesse sentido, Julien (2010) afirma que o impulsionamento da inovação vem da necessidade do mercado, acarretando ação de forma reativa, ou seja, reage a uma situação gerada pelo mercado, fato este que acontece com a maioria das empresas brasileiras. Tal afirmação emerge da concordância dos entrevistados assumindo que a razão que os levou a empreender foi a possibilidade de atender às necessidades do mercado, onde o mercado exige cada vez mais do empreendedor.

As competências de comprometimento enaltecem quando as barreiras são encontradas. Nesse sentido, levantou-se a necessidade de investimentos financeiros, tanto pela qualificação de seus empregados, seja por ações no dia a dia ou pela capacitação aprofundada no conhecimento, quanto às melhorias estruturais. O fato da mão de obra ser qualificada também muitas vezes proporciona que os próprios funcionários tenham iniciativas inovadoras, já que esses possuem liberdade para tal como já aconteceu com uma das empresas entrevistadas: “Eu tive um padeiro que começou conosco e há dois anos atrás abriu o próprio negócio... Seis meses após ele retornou a empresa pedindo o emprego e eu contratei... Hoje ele não está conosco mas todos os bons colaboradores tem esse incentivo e portas abertas pra voltar...”. (Entrevistado A)

De acordo com Kuhl e Cunha (2013), um dos principais obstáculos na implementação de uma inovação é a recorrente falta de pessoal qualificado. As competências sociais são nitidamente enaltecidas quando se tem a participação de clientes e empregados na empresa, fato constante, bem como a preocupação em atender as necessidades dos clientes apresentando novas possibilidades para esses, caracterizando a participação de clientes nas inovações estratégicas da empresa. Nesse sentido, Monteiro (2008) relata que consumidores contribuem para a redução de riscos de fracasso de um novo produto no mercado, sendo uma das principais fontes de ideias, reforçando a importância de fortalecer os vínculos entre a empresa e seus clientes.

No mesmo entendimento, mas trazendo fornecedores ao invés de clientes e empregados, Monteiro (2008) afirma acerca dos fornecedores auxiliarem na criação de novos produtos que demandam tecnologias complexas, apresentando um forte impacto nos resultados de inovação. Dessa maneira, a necessidade de relacionamento está aliada na busca do fortalecimento do vínculo.

Corroborando essa tese, Gupta, Malhotra, Czinkota e Foroundi (2016) reforça que o envolvimento de terceiros é um campo que a empresa pode explorar, já que a troca de recursos por duas empresas pode desenvolver a capacidade mútua de inovação, além de oportunidades de negócios para ambos. Uma organização pode reduzir seus custos, riscos e tempo de desenvolvimento de novos produtos, explorando recursos de outras organizações (Monteiro, 2008).

A Tabela 3 demonstra de forma resumida os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo, indicando as categorias, subcategorias, unidade de registro, unidade de contexto e uma breve análise do conteúdo.

Para analisar as unidades de registro, de contexto e de conteúdo, conforme exposto, utilizou-se da síntese das principais unidades utilizadas conforme sugere Bardin (2010), referenciando-se no estudo das motivações para as opiniões, as atitudes, os valores, as crenças, as tendências, enfim, das particularidades de cada entrevistado. Na intenção de fomentar ainda mais a obtenção de resultados, poder-se-ia fazer contínuas citações das informações obtidas junto à empresa. Para encerrar essa parte do estudo destacamos que as empresas estão em constante busca por melhorias, que as direcionem para a identificação das competências em questão.

Em um contexto dinâmico, a prática aliada à teoria na pesquisa remete as competências empreendedoras de maneira a desenvolver e a contribuir com a atividade empresarial.

Tabela 3. Resultados obtidos a partir das entrevistas.

Categorias	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Análise de Conteúdo
Competências de Oportunidade	“A gente teve várias, mas recuou porque não sentimos o fôlego pra tocar já que gostamos de acompanhar o processo.”(E1)	Você consegue identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias?	Reagindo a necessidade de mercado, percebe-se o perfil empreendedor da gestão, sempre com os pés no chão.
Competências de Relacionamento	“[...] Temos o cartãozinho fidelidade que sazonalmente entregamos [...] mantemos uma relação informal e duradoura [...].”(E2)	Constrói e mantém relacionamentos de confiança e credibilidade com seus clientes, fornecedores e colaboradores [...]	Atendendo a exigência do público alvo, mantém uma parceria com a matéria prima proporcionando a qualidade.
Competências Conceituais	“[...] A gente busca estar trazendo sempre alguma coisa nova, mas ainda deixamos a desejar [...].”(E3)	Utiliza-se de conhecimentos dos cursos realizados... É inovador?	“[...] Parte técnica da panificação, buscamos acompanhar de perto e a colocar a teoria em prática [...].”
Competências Administrativas	“[...] As vezes dá uma insegurança, buscamos ponderar bem [...]. Busca manter afinidade e o reconhecimento dos funcionários [...].”(E1)	Gera estímulos que motivam o empenho dos colaboradores [...]. Tem liderança junto a equipe?	Possuem grande participação dos funcionários, considerando totalmente a informação advinda do cliente.
Competências Estratégicas	“[...] Cheguei a mudar o sistema porque avaliamos o nosso objetivo como empresa, mas deixamos o funcionário de lado [...].”(E4)	Estabelece e avalia objetivos? Identificação de sua posição competitiva [...].	Decisões analisadas e transformadas em informações, sempre com base no resgate da empresa.
Competências de Comprometimento	“...Procura estar sempre antenado com a clientela e com o que está acontecendo ao redor...”(E5)	Em situações de crise, consegue manter o comprometimento com o negócio?	Oportunidade de melhoria e não de ameaça.
Competências de Equilíbrio	“[...] Objetivos pessoais em segundo, terceiro, quarto plano [...] já foi pior [...].”(E3)	Desenvolve atividades paralelas ao cotidiano da empresa?	“[...] Hoje tinha vários planejamentos, mas por conta da falta de um colaborador, mudou tudo [...].”
Competências de Aprendizagem	“[...] Mais aprende do que capacita [...] Faço <i>coaching</i> a fim de trazer as oportunidades [...].”(E6)	Aprende ao capacitar para novas experiências? Procura cursos, palestras [...].	Busca continua por cursos e/ou feiras com a intenção de inovação dos produtos oferecidos.
Competências de Inovação	“[...] Deixamos a desejar por conta da limitação de tempo, mas possuímos a capacidade [...].”(E2)	Analisa os caminhos alternativos afim de alcançar melhores soluções [...].	O que fazer após tanto analisar? Apoio com consultorias e com o Sebrae para direcionamento.
Competências Sociais	“[...] Constante melhoria na questão de otimizar os esforços por acreditar que a parceria seja fundamental [...].”(E2)	Envolvimento de forma ganha-ganha a fim de fortalecer a confiança e credibilidade dos envolvidos [...].	A importância do envolvimento com todos na solidificação do nome.

Fonte: dados da pesquisa.

A proposta de Man et al. (2002) e Man et al. (2008) em sua evolução de estudo assegurou a análise das competências empreendedoras da indústria da panificação, onde a pesquisa se concentrou em pequenas e médias empresas assemelhando-se com o público investigado pelos autores. Essa contribuição acerca do fato do empreendedor se flagrar com uma nova configuração na organização é apontada como um fato que demanda competências diferenciadas para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio.

Sugere-se para o desenvolvimento das competências empreendedoras a busca contínua de aprendizagem e desenvolvimento de competências por meio de parcerias tanto na indústria quanto na comercialização da

panificação, atingindo resultados e objetivos organizacionais, principalmente no complexo cenário econômico que exige cada vez mais mão de obra qualificada. Na sequência, são apresentadas as considerações finais abordando as contribuições teóricas, bem como as práticas da pesquisa, suas limitações e apontamentos para estudos futuros.

Considerações finais

Essa pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, onde se propôs a investigação no que tange as competências empreendedoras necessárias para atuação das indústrias de panificação sob a perspectiva dos empreendedores. Foi elaborada uma revisão bibliográfica buscando relacionar os conceitos e informações a respeito de competências empreendedoras e sua abordagem analítica. Para a técnica de pesquisa, utilizou-se de entrevistas com roteiro semiestruturado, permitindo ao entrevistado falar livremente com base nos pontos de interesse da pesquisa, submetendo em seguida o *corpus* da pesquisa à análise de conteúdo.

A partir das informações obtidas com os empreendedores e da verificação *in loco*, podemos compreender as competências empreendedoras dos gestores no setor de panificação quando apresentam um diferencial em relação aos seus concorrentes, principalmente na prestação de serviços.

A competência empreendedora precisa estar alinhada ao saber fazer, ao saber ser e ao saber relacionar-se (com o outro) de modo a tornar possível a reflexão sobre quais os rumos necessários para o novo dirigente orientar-se em meio a turbulências presentes no ambiente de negócios. Portanto, as empresas pesquisadas podem incrementar sua função estratégica no processo de formação do empreendedor ao proporcionarem condições para o desenvolvimento de suas competências, o que não acontece por questões de limitação de mão de obra qualificada e pelo tempo utilizado no desenvolvimento da fabricação e na obtenção de resultados com a comercialização.

Logo se tem as competências conceituais para serem aprimoradas, já que foi unânime a afirmação da falta de cumprimento do plano de ação proposto, bem como as competências administrativas, como afirmado acima, referente ao processo de empreender. Em contrapartida, as competências referentes ao comprometimento e inovação sobressaíram a fim de manter a qualidade já oferecida, o que não se ocorre de forma significativa por conta da limitação financeira na maioria dos casos.

Para as limitações gerenciais da pesquisa, percebe-se que as empresas encontram barreiras que dificultam empreender e/ou continuar empreendendo, como é o caso dos recursos financeiros e investimento em curto prazo. Porém, aparentam estarem dispostas a superá-las, conforme afirmação de Porter (1990) sobre a possibilidade das empresas em alcançar e manter a vantagem competitiva. Entretanto, devem reconhecer o papel central da inovação e a incômoda verdade é que a inovação cresce a partir da pressão e do desafio.

Entende-se que essa pesquisa pode contribuir para que pequenas empresas considerem a importância de identificar suas competências empreendedoras a fim de obter vantagem competitiva e de superar as barreiras, na intenção de se manter no mercado. Sugere-se que, em trabalhos futuros, seja realizada a análise a partir do *corpus* contábil, buscando quais resultados obtiveram maior retorno para a empresa e se estes impactaram positivamente o crescimento e a lucratividade, além da replicação do estudo com maior abordagem de empresas do ramo.

Referências

- Almeida Junior, L., & Zampier, M. A. (2017). Competências empreendedoras: um estudo com franqueados do setor gastronômico na mesorregião Centro-Sul do Paraná. In *Anais do XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (1-16). São Paulo, SP. Recuperado de http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1453&cod_evento_e_dicao=89&cod_edicao_trabalho=23855.
- Andrade, M. M. (1999). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo, SP: Atlas.
- Andrade, M. M. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. São Paulo, SP: Atlas.
- Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria [ABIP]. (2018). *ABIP: informação e documentação*. Recuperado de <https://www.abip.org.br/site/tendencias-de-mercado-e-indicadores-2018/>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, PT: Edições 70.

- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa, PT: Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bartlett, C. A., & Ghosgal, S. (1997). *The transnational management: text, cases and readings in cross-borders management*. New York, NY: McGraw-Hill International Editions.
- Baron, D. (2007). Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economic & Management Strategy*, 16(3), 683-717. Doi: 10.1111/j.1530-9134.2007.00154.x
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London, UK: Wiley.
- Britto Júnior, A. F.; Feres Júnior, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência*, 7(7), 237-250. Recuperado em: https://met2entrevista.webnode.pt/_files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto - Enfermagem*, 15(4), 679-684. Doi: 10.1590/S0104-07072006000400017
- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32-43. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13673270610650085>.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2011). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, SP: Atlas.
- Dutra, J. S. (2013). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, SP: Atlas.
- Ferras, R. P. R., Lenzi, F. C., Stefano, S. R., & Ramos, F. (2018). Empreendedorismo corporativo em organizações públicas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(2), 31-66. Doi: 10.14211/regepe.v7i2.593
- Filion, L. J. (1993). Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 33(6), 50-61. Doi: 10.1590/S0034-75901993000600006
- Fillion, L. J. (1998). From entrepreneurship to entreprenology. *Journal of Enterprising Culture*, 6(1), 1-23.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001) Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(esp.), 183-190. Doi: 10.1590/S1415-65552001000500010
- Fleury, M. T. L. (2002). *A gestão de competência e a estratégia organizacional*. In M. T. Fleury (Coord.), *As pessoas na organização* (p. 51-61). São Paulo, SP: Gente.
- Friedman, S. D., Christesen, P., & DeGroot, J. (1998). Work and life balance: the end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, 76(6), 119-29. Recuperado de https://www.researchgate.net/journal/0017-8012_Harvard_business_review
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2017). *Empreendedorismo no Brasil: relatório global 2016/17*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/49812>
- Gupta, S., Malhotra, N., Czinkota, M., & Foroundi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681. Doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.042
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2009). *Empreendedorismo*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2017). *Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030*. Recuperado de http://ftp.ibge.gov.br/Projecao_da_Populacao/Projecao_da_Populacao_2013/nota_metodologica_2013.pdf
- Julien, P-A. (2010). *Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Kühl, M. R., & Cunha, J. C. (2013). Obstáculos à implementação de inovações no Brasil: como diferentes empresas percebem sua importância. *BBR - Brazilian Business Review*, 10(2), 1-25. [fecha de Consulta 12 de Diciembre de 2019]. ISSN: 1808-2386. Recuperado em 12 de dezembro de 2019 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1230/123027923001>
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142. Doi: 10.1016/S0883-9026(00)00058-6

- Man, T. W. Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), 257-276. Doi: 10.1080/08276331.2008.10593424
- Meutia, & Ismael, T. (2012). The development of entrepreneurial social competence and business network to improve competitive advantage and business performance of small medium sized enterprises: a case study of Batik industry in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 65(1), 46-51. Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.089
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. Retrieved from <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339. Doi: 10.1111/1467-9280.00065
- Monteiro, D. W. (2008). Inovação de produtos: um estudo de caso sobre o serviço de videoconferência em telefonia celular. *eGestão - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 4(2), 78-102. Recuperado de <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/147.pdf>
- Pagnoncelli, V., Zampier, M. A., & Stefano, S. R. (2014). Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(3), 129-160. DOI: 10.14211/regepe.v3i3.150
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Reis, A. C. F. (2008). *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo, SP: Cortez Editora.
- Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, SP: Abril Cultural.
- Schumpeter, J. A. (1985). O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In J. A. Schumpeter, *A teoria do desenvolvimento econômico* (p. 47-148). Rio de Janeiro, RJ: Nova Cultural, 1985.
- Spicer, D. P., & Sadler-Smith, E. (2006). Organizational learning in smaller manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 24(2), 133-158. Doi: 10.1177/0266242606061836
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookmann.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 319-340. Doi: 10.1016/0883-9026(93)90003-N