

# COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: A NOVA ORDEM DA GLOBALIZAÇÃO

## **Resumo**

A globalização apresenta um cenário transformador, cabendo as organizações adaptarem-se com rapidez para a continuidade do seu desenvolvimento, trabalhando a busca continuada de competências, voltadas a satisfação das necessidades internas e externas, sendo esta incentivada pela gestão de pessoas. A tarefa de um empreendedor no contexto atual é desafiadora, sendo que, muda-se o cenário e as competências necessárias para fundar, gerir e perpetuar uma empresa no mercado. O artigo procura demonstrar como o empreendedor pode evoluir, adquirindo competências no ambiente globalizado e em constante mutação. Em um sentido mais amplo, as competências são necessárias diante da competitividade organizacional do atual cenário mundial.

Palavras-chaves: Empreendedor – Competências - Globalização.

## **Abstract**

The globalization presents a transforming scene, fitting the organizations to adaptarem with rapidity for the continuity of its development, working the continued search of abilities, directed the satisfaction of the internal and external necessities, being this stimulated by the management of people. The task of an entrepreneur in the current context is challenging, being that, changed the scene and the abilities necessary to establish, to manage and to perpetuate a company in the market. The article looks for to demonstrate as the entrepreneur can evolve, acquiring abilities in the globalizado environment and constant mutation. In a ampler direction, the abilities are necessary ahead of the organizacional competitiveness of the current world-wide scene.

Key-Works: Entrepreneur - Abilities - Globalization

## **1 Introdução**

O artigo em questão procura evidenciar que para se obter um diferencial de crescimento em um mundo tão competitivo e sem fronteiras, é necessária a busca constante de renovação das idéias e de conceitos, que quebram paradigmas e aceitam os desafios de enfrentarem as incertezas que cercam o futuro em seus mais distintos segmentos. Essas incertezas geram medos, e o administrador comprometido com o dinamismo das mudanças precisa enfrentar esses medos analisando sua maneira de liderar e empreender, fazendo uma renovação de suas competências, podendo primar por uma interdependência entre as áreas organizacionais a fim de emplacar um estilo próprio e diferenciados dentro das exigências tão vulneráveis do mercado globalizado, incentivando cada vez mais sua equipe no contexto organizacional a ser inovadora e empreendedora.

No que tange a globalização, segundo Brum (2002), afirma que esta, apesar de sua contribuição para a freama do desenvolvimento de algumas sociedades, é inevitável e de certa maneira necessária, pois abre oportunidades de inovações tecnológicas úteis para a satisfação e evolução da espécie humana como um todo.

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

Sendo assim, o profissional incapaz de identificar essas mutações e reavaliar suas competências gerenciais, direciona suas ações para enquadrar-se nessa nova realidade, que inviabiliza a inércia, este fadado ao fracasso e ao desaparecimento. O empreendedor prosperará se relacionado e inserido no ambiente turbulento de mudanças, cada vez mais radicais, sendo capaz de aperfeiçoar-se constantemente, encontrando sua maneira de liderar que o torne competitivo dinâmico e sem dúvida inovador. (MAXIMIANO, 2004)

### **1.1 Uma crítica às escolas formadoras de dirigentes no aspecto globalizado e empreendedor**

Quando Taylor, Fayol, Ford, Mayo, e demais estudiosos e pesquisadores, começaram a traçar os caminhos que nos levam à administração de hoje, com certeza não imaginavam quão grandes seriam a volatilidade e flexibilidade do meio ambiente e das pessoas inseridas no âmbito organizacional. A verdade é que em um curto espaço de tempo, muitos fatores influenciaram, financiaram e oportunizaram tal realidade, como guerras, não só civis políticas e religiosas, mas guerras mercadológicas, tecnológicas, genéticas, capazes de fazer a mente humana trabalhar de forma ininterrupta, a fim de produzir conhecimento gerador de inovação e conquistas.

Dessa forma, vê-se o futuro organizacional ainda como uma incógnita difícil de desvendar, exigindo compromisso sólido e dedicação cada vez mais acentuada, a fim de diminuir nas pessoas, principalmente nos dirigentes os impactos das inevitáveis e constantes transformações ambientais presentes no meio.

As escolas administrativas teorizadas e expostas por estudiosos e especialistas têm contribuído muito para a formação de dirigentes com os mais variados estilos ao longo da história. Algumas teorias foram contestadas por sua rigorosidade e desvalorização do fator humano, mas, como salienta Ferreira (1997, p.13), "... por mais criticáveis que algumas teorias administrativas possam nos parecer hoje, na época em que foram criadas, elas certamente pareciam ser o que havia de melhor – e por isso foram adotadas e praticadas". Isso é uma certeza, pois estas teorias foram criadas de acordo com a realidade e estágio industrial de sua época, sofrendo as devidas alterações e evoluindo ao longo do tempo.

A evolução nas formas de gerenciar é caracterizada pelas constantes quebras e reconstrução de paradigmas, que são enraizados através de desenvolvimento científico do estudo da administração, unido às transformações ambientais. Thomas Kuhn *apud* Ferreira (1997, p.13), deixa claro caracterizando paradigma como “...um modelo explicativo, que pode (ou ao menos deveria) ser continuamente reformulado”. Thomas Kuhn (*ibidem*) ainda salienta que “... o desenvolvimento da ciência ocorre através de uma substituição de paradigmas, formando uma escada. Cada degrau representa um paradigma, sendo galgado graças ao que foi desenvolvido no degrau anterior”. Essas teorias mostram e comprovam que o desenvolvimento, tanto humano como organizacional, é construído lenta e ininterruptamente.

Considerando as escolas administrativas formadoras de ciência e conhecimento, pode-se dizer que sua evolução se dá através da substituição de paradigmas tidos como ultrapassados, formando novos modelos de gestão, de acordo com as premissas e necessidades de cada ocasião.

## 1.2 A visão do empreendedor no ambiente organizacional

Empreender é saber gerir seus negócios em um ciclo de vida prolongado, obtendo retorno significativo de seus investimentos. O termo empreendedor – do francês *entrepreneur* – significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Começar algo novo, e que esse atinja seus objetivos, deve ser gerido por um empreendedor com perfil desafiador e que tenha em sua bagagem conhecimentos científicos de administração, como, planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.(SANDRONI,2002)

Se pensarmos as organizações como se fossem organismos, podemos imaginar que as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem, em termos, da satisfação das suas várias necessidades. (MORGAN,1996) Neste sentido demonstra-se uma interface entre o empreendedorismo e a cultura organizacional, tendo como pano de fundo o ambiente da globalização econômica.

O avanço do empreendedorismo é fundamental para fortalecer a economia de qualquer país, pois alavanca o desenvolvimento regional e torna-se uma alternativa para o desemprego. Segundo Chiavenato (1995), o povo brasileiro, é um dos mais empreendedores do mundo, detentor de uma habilidade nata e, sobretudo de muita criatividade. O brasileiro para superar crises e dificuldades, transforma idéias tidas por utópicas, surrealistas, desqualificadas, em alternativas de renda capazes de transformar suas vidas e de sua família, mas para que isso ocorra, é necessário fazer um planejamento adequado do negócio para que o empreendimento seja bem-sucedido.

Para termos uma compreensão mais ampla de empreendedorismo, o conhecimento sobre o assunto é fundamental, neste sentido as teorias organizacionais discutem a importância do papel das pessoas e os resultados provenientes desta discussão. Dessa forma, pode-se dizer que a idéia de empreender um negócio sempre traz consigo uma gama de expectativas a serem realizadas, apesar dos riscos inerentes, como cita Robbins & Coulter (1998, p.53):

Em um ambiente incerto, os riscos associados com o início de um novo negócio são altos. Ainda assim, isto não impede que as pessoas persigam em seus sonhos de se tornarem empreendedores.

Antes de tudo, o empreendedor aspira ao sucesso de sua idéia e para que isso ocorra, muitas variáveis estão em jogo, como o perfil do empreendedor, com suas características psicológicas, que segundo Robbins & Coulter (1998, p.299):

“[...] é o trabalho duro, a auto confiança, o otimismo, a determinação de um alto nível de energia.”

Casualmente este é um dos paradigmas da gestão de pessoas, transformar e aprimorar as relações humanas dentro dos departamentos, priorizando aspectos relacionais, transformando atos e palavras em ações concretas e objetivas que possam contribuir para o desenvolvimento do administrador empreendedor.

Tão importante quanto às características do empreendedor, são as características do mercado consumidor, sejam elas de ordem social, cultural, demográfica, étnica, regional, e econômica, ou seja, as motivações que levariam os consumidores a comprar determinado bem, sabendo que “motivação pode ser descrita como a força motriz interna dos indivíduos que os impele à ação”. (Schiffman & Kanuk, 2000, p.60)

Os empreendedores precisam identificar essas forças intrínsecas em necessidades não satisfeitas, que para sua satisfação, é necessário analisar os mais variados interesses e costumes deste mercado consumidor, objetivando unir de forma prática e coesa o empreender com o querer, este último analisado e discutido de forma geral.

Para se alcançar tais objetivos, o empreendedor necessita adotar um planejamento estratégico condizente com as variáveis anteriormente descritas, pois “O planejamento estratégico tem um viés de grandes negócios. Este implica em uma formalização e estrutura que se encaixam bem em organizações grandes e sólidas, com recursos fartos”. (Robbins & Coulter (1998, p.168), mas mesmo para os empreendedores que desejam tomar rumos menos complexos, tem-se a necessidade de formalização de passos, a fim de assegurar um controle do seu ambiente de maneira mais eficaz, uma vez, “a tendência do empreendedor é a de monitorar cuidadosamente os ambientes, sejam eles organizacionais ou não, em busca de oportunidade”, (Robbins & Coulter. 1998, p.168), e identificação de meios para tirar proveito delas).

Nesse sentido, o planejamento torna-se essencial visto que sem diretrizes concretas, as oportunidades podem parecer infundadas quando as dificuldades começarem a surgir, acarretando um abandono prematuro da idéia. Torna-se necessário fazer análises sobre cenários.

Segundo Lacombe (2004 p.57), “entende-se por cenários a previsão da situação geral do ambiente externo e interno de uma empresa, para determinada época futura, feita, em geral, com a finalidade de formular um planejamento estratégico”.

O cenário deve responder à pergunta: “Como deverá ser nosso negócio daqui a X anos?”, sendo que o mesmo pode alterar até mesmo os objetivos gerais.

O empreendedor deve ampliar seus horizontes no sentido de visualizar cenários e situações de longo prazo, de modo a planejar com determinação quais passos deverá dar no curto e no médio prazo.

Há questões estratégicas que demandam um planejamento minucioso e detalhado, sempre considerando oportunidades e ameaças diante de forças e fraquezas, tais como aquelas que são associadas à segmentação (perfil, demanda, previsão e potencial de mercado, tendências, mudanças e comportamentos), ao posicionamento de mercado (modelo de concentração, tamanho de mercado, potencial de crescimento, taxas de ocupação e níveis de satisfação), além de questões delicadíssimas relativas a produto, preços, praça, promoção, propaganda, sem desconsiderar temas também estratégicos como a estrutura do seu investimento e o seu planejamento financeiro.

Diante disso, Porter (1989) afirma que um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderá vir a ser, além disso, os cenários tradicionalmente empregados no planejamento estratégico enfatizam fatores macroeconômicos e macropolíticos redefinidos como macrocenários.

Assim as características descritas acima são essenciais para o sucesso de um empreendimento e conseqüentemente do empreendedor, mas, nem todas as pessoas têm aptidão para realizar tais eventos, pois o empreendedor nato tem suas características próprias,

habilidades inerentes de sua formação e aspectos íntimos, nos quais interferem no processo de empreendedorismo.

### 1.2.1 O perfil do Empreendedor:

Pode-se caracterizar o empreendedor como pessoas que perseguem o benefício, trabalham coletivamente, são indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos, para extrair melhores benefícios de suas inovações num meio repleto de incertezas e riscos. Para tal, este precisa ter personalidade de empreender, que configurará a imagem de sua empresa, seus valores e que refletirá no capital social.

Outro atributo importante ao empreendedor é de desempenhar um papel de agente de mudança, tornando-se um catalisador, consultor de mudança quando esta se torna necessária dentro de organização já atuante, principalmente quando inserida dentro de empresas pequenas. Nesse contexto, Robbins e Coulter (1998) afirmam que o empreendedor atua como principal consultor de mudança seja esta pessoal ou nas organizações.

Para Dornellas (2001), os empreendedores devem ser otimistas para visualizar as oportunidades e ameaças, que influenciam na construção do sucesso empresarial. Para tanto, o autor destaca algumas qualidades essenciais que levam o empreendedor ao sucesso:

Capacidade de assumir riscos calculados – é necessário que o empreendedor tenha muita garra e determinação, considerando as decisões que haverão de ocorrer. Para isso, é preciso capacidade ímpar em assumir riscos calculados, sabendo enfrentar os desafios e defender seu patrimônio com ousadia, coragem e controle; Ter iniciativa e otimismo – um empresário de sucesso deve ser criativo e fazer pesquisas. A iniciativa envolve decisões ousadas na procura de realização e independência. A ambição é necessária para criar estabilidade e dinamismo; Conhecer o ramo do negócio – é essencial que se conheça o mercado e o ramo em que pretende atuar, além de estar focado no negócio, aprendendo com colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes; Identificar oportunidades – o empreendedor tem capacidade de estar permanentemente atento a tudo que conhece à sua volta, ter sensibilidade para fazer novas atividades e identificar as necessidades dos clientes; Ser líder – a pessoa deve ter poder de persuasão e influenciar as pessoas a executar tarefas considerando a vida pessoal e as aspirações de cada colaborador. O líder tem papel de estimular e manter os mesmos motivados na busca de metas, resultados e objetivos; Saber organizar e ser organizado – a organização é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, desde que haja, para isso, recursos para a aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros, integrando-os de forma lógica e harmoniosa. Definir metas e garantir a execução dos trabalhos dentro dos prazos estabelecidos.

O perfil do empreendedor aliado à visualização de cenários, possibilita habilidades ao empreendedor na busca do sucesso em sua organização. As variáveis condizentes com a sua postura e com a postura do mercado que almeja e as características que formam essas habilidades, tornam-se relevantes para o desenvolvimento econômico e social da sociedade o qual faz parte.

## 2 Avaliando competências

O mundo passa por intensas mudanças em todos os seus aspectos sociais, políticos, culturais, econômicos e, como não poderia deixar de ser organizacionais também. Pode-se dizer que tem-se um responsável direto por tal situação, que traz benefícios a alguns e colabora com a disseminação de outros, a tão conhecida e presente globalização, que estreita barreiras, faz o antes visto como improvável transformar-se em cotidiano. Temos facilidades

de comercialização entre países de fronteiras distantes e, a tecnologia difundida pela globalização agiliza a comunicação e aproxima as pessoas dispersas em todas as partes do planeta. (MAXIMIANO,2000)

Neste contexto, o ser humano que se intitula capaz de vencer, adquirir responsabilidade, respeito e liderança na sua atividade organizacional, dentro de uma realidade tão instável e volátil. Para tanto, o empreendedor deve estar atento a perceber prematuramente as constantes mutações que o cercam, quebrando velhos conceitos que passam a afetar sua funcionalidade. A partir disso, o mesmo deve fazer um reexame de suas competências, a fim de renová-las, sendo este um dos atributos do empreendedor.

Nesse sentido, é necessário que haja a adaptação do administrador, que objetiva sucesso, de um constante aperfeiçoamento que faça surgir novas idéias que o capacite frente à complexidade, rapidez na busca pelos objetivos empresariais. Com isso, as competências são consideradas relevantes para a construção de um novo ambiente competitivo.

Para Maximiano (2000) as pessoas incumbidas de tomar decisões devem estar familiarizadas com a situação e com as fórmulas para enfrentá-la, além de os gerentes possuírem, como tarefa a escolha dos problemas, pelos quais devem ser enfrentados, por eles próprios e os que devem ser delegados pelos seus subordinados.

Dessa forma, pode-se considerar as mutações ambientais ocasionadas pela globalização, sendo esta, a principal influência que caracteriza a necessidade de renovação das competências gerenciais dos agentes aptos e conscientes, com a idéia de revolucionar a forma de liderar, exortando dogmas antes vistos como intransponíveis, abrindo a mente para novos e reais conceitos administrativos na gestão empreendedora. (MORGAN, 1996)

Assim, a liderança exige que o administrador relacione o empreendimento com aspectos únicos da organização. Conforme Mintzberg *apud* Maximiano (2004) o papel de decisão envolve a resolução de problemas e a tomada de decisões relacionadas diretamente com o novo empreendimento, distúrbios, alocação de recursos e negociação e com outras organizações ou indivíduos envolvidos.

Com isso, a gestão de competências assume papel decisivo na administração de um novo empreendimento, no qual segue um perfil negociador e diretamente influenciado pela liderança central do mesmo caracterizado ainda pela capacidade de administrar conflitos internos e externos à organização.

## **2.1 Renovação de competências como vantagem competitiva no processo organizacional e empreendedor**

As organizações contribuem no processo empreendedor na medida em que reformulam conceitos antes utilizados como parametros fundamentais, renovando-os na busca de vantagens competitivas essenciais em mercados acirrados.

Para Herzog (*apud* Wood, 2000) aborda que:

Mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. [...] considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.” (WOOD, 2000, p. 137)

Com isso, o empreendedor deve adequar-se à essa realidade considerando o perfil de seus colaboradores, assim como suas aspirações pessoais, conseguindo dessa forma, elevar a motivação e consequentemente alcançando as metas organizacionais.

Nesse sentido, o alcance das metas necessita de renovação de competências é uma característica das novas tendências administrativas, o empreendedor que almeja sucesso deve reexaminar suas competências, métodos e atitudes, tornando-se maleável de acordo com as transformações ocorridas no meio em que está inserido.

Segundo Stoner e Freeman (1994), o empreendedor ou *entrepreneur* carece do que alguns analistas chamam de competência especial, sendo que há uma grande diferença entre se ter o desejo de iniciar o negócio e possuir as competências para competir eficazmente. Dessa forma, o empreendedor deve ter a perspicácia de detectar uma oportunidade avaliando as competências essenciais para manter competitivo o seu empreendimento.

Prahalad (1999) afirma que o desafio dos executivos é criar medidas específicas para administrar essa transformação e montar um programa de desenvolvimento de novas competências que preveja o investimento em torno do conhecimento empresarial. Percebe-se assim a necessidade não só do executivo, mas também do empreendedor, estar em constante aprendizado, buscando experiências que o coloquem mais próximo das variáveis tecnológicas do mundo moderno, de maneira objetiva, esclarecida e transparente.

Além dessas variáveis, o executivo deve difundir entre seus colaboradores a idéia de renovação de competências, sendo esta uma busca constante para a manutenção da competitividade considerando os cenários estratégicos de ação. Sobre isso, Wood (1995) afirma que:

A constante socialização e ressocialização dos empregados dentro da empresa, a fim de fazê-los internalizar essa nova “visão de mundo”, e esses novos elementos culturais é um constante desafio, uma vez que permite ao líder influenciar o comportamento de seus liderados e controlar suas performances. (WOOD, 1995, p.120)

A própria evolução da comunicação, facilita o acesso à informação, fazendo com que os integrantes das organizações tornem-se críticos e conhecedores do seu meio. Além disso, a própria organização moderna objetiva esse crescimento de seu colaborador, oferecendo-lhe condições de estar sempre informado. Dessa forma, os líderes têm um desafio ainda maior, que exige mais de sua capacidade, pois, está liderando pessoas mais esclarecidas e com senso crítico que exigirá uma resposta objetiva de seu comandante, devendo este estar em uma mutação constante e evolutiva.

### **3 Globalização: um novo paradigma nas organizações**

O processo de globalização tem sido de caráter veloz e ligado à expansão de novos investimentos. Com isso, os empreendimentos tornam-se servos desse processo, nos quais devem adaptar-se de forma imprevisível, já que seus efeitos ocorrem desde as estruturas produtivas até os indivíduos inseridos nesse contexto irreversível.

Diante disso, o desenvolvimento advindo da globalização tem sua importância relevada pelos benefícios trazidos a quem dela souber tirar proveito, ou seja, captar as oportunidades existentes fazendo com que a globalização seja proveitosa e necessária. Assim, podemos perceber tais conseqüências com a abordagem de Clegg et al (1998):

...a globalização é habitualmente descrita como um conjunto de mudanças nos padrões tradicionais de produção, investimentos e comércio internacionais...Uma visão popular da globalização é a ausência de fronteiras e barreiras para o comércio entre as nações...produzindo uma tendência mundial de homogeneidade e uniformidade. (CLEGG et al, p.402, 1998)

Isso provoca maior competitividade entre empresas situadas em diferentes países, já que estarão atuando diretamente em mercados emergentes e competindo com produtos nos quais utilizam-se de uma mesma tecnologia. O empreendedorismo provoca, portanto, uma série de incertezas, pois de acordo com a globalização haverá pouca ou nenhuma segurança com relação à produção, e a estabilidade comercial.

Apesar das constantes incertezas advindas da globalização, as empresas procuram estabelecer maior competitividade no ambiente, a fim de buscar o desenvolvimento organizacional através da absorção e adequação das mudanças. De acordo com Ferraz *et al.* (1997), as empresas estão inseridas em um ambiente dominado por modernas técnicas produtivas, que as habilitam a competir com sucesso, favorecendo a causa justa da competitividade.

Nesse sentido, as empresas procuram identificar seus potenciais para que possam competir no mercado globalizado, a fim de estabelecer suas metas e conseqüentemente suas estratégias de ação.

Segundo Ludovico (2002), a importância da globalização é tão grande e de maneira tão intensa que as facilidades de penetração dos produtos nas economias do mundo ocorrem tão seguidamente que já não causam espanto para as nações. Porém, nem todos os países e as empresas situadas nos mesmos têm acesso aos mesmos recursos tecnológicos ou estratégicos como salienta Yip (1992, p.45) “A inovação em produtos ou processos tende a ocorrer apenas em um ou poucos países líderes”. Diante disso, a competitividade e os detentores das melhores tecnologias, geralmente em países desenvolvidos, obtêm uma considerável vantagem frente os emergentes que buscam espaço de forma onerosa, sendo obrigados a aceitar e abrir suas fronteiras à entrada de concorrentes fortes, situação imposta pelo processo globalizado.

A competência torna-se, portanto, fator imprescindível nesse contexto já que definirá o papel de liderança em mercados exigentes e à frente de novas tecnologias, fazendo com que seja uma vantagem competitiva para as empresas que detenham esse perfil desbravador. Com relação ao contexto global, o empreendedorismo necessita observar as mudanças constantes a fim de manter-se eficaz em mercados tão volúveis.

Uma das formas para se adaptar a uma economia dominada pela automatização e pela concorrência em tempo integral dentro do mercado, os líderes, influenciadores e formadores de opinião terão de evoluir. No futuro, como já acontece hoje, as empresas formarão complexos empresariais mutantes, sob a pressão de inovações tecnológicas que se sobrepõem uma às outras em ritmo alucinante.

Segundo Prahalad (1999), a quebra de barreiras entre as áreas dentro das organizações necessita de um sistema de disseminação das competências, onde todas as unidades de negócios precisam ter uma compreensão comum dos padrões de evolução do mercado e da tecnologia.

Paralelamente, Kwasnicka (1995) aborda que:

As futuras organizações também verão o desaparecimento dos status diferenciais, pois as pessoas trabalharão juntas, em grupos, tratando umas às outras como pares. A formação dos grupos terá um significado fundamental na evolução dos problemas. (KWASNICKA, 1995, p.268).

Evidencia-se, tanto na abordagem de Prahalad quanto nas previsões de Kwasnicka, que competências estáticas, fechadas em si mesmas estão condenadas à extinção.

Como salienta também Somerville & Mroz (2000, p.84), “Os gerentes se percebem mal preparados e cada vez mais frustrados diante das mutáveis regras do jogo”. Estas características mostram aos profissionais a necessidade de uma constante evolução, de uma



espécie em mutação chamada líder, diretor, gerente, capaz de formar e comandar grupos homogêneos comprometidos com os objetivos em comum.

Para a era globalizada, o empreendedor, precisa antes de qualquer coisa, entender a interdependência entre as áreas, conhecendo-as e estimulando a sinergia entre elas. Há muitas maneiras para o profissional encontrar esse caminho, sendo que uma delas é adquirir conhecimento, aperfeiçoando-se com cursos dentro e fora de sua área específica e estar preparado para se comunicar com fluência, aprendendo outros idiomas, essencial na presença da globalização.

Segundo Prahalad (1999), estão ocorrendo mudanças estruturais, as quais devem ser reavaliadas urgentemente pelos administradores. Com o novo milênio, pesquisadores de todo mundo estão trabalhando para projetar as mudanças que se apresentam, analisando suas possíveis influências, para que estas mudanças e influências possam auxiliar na montagem dos novos cenários.

As principais mudanças, apontadas por Prahalad (1999), são globalização, desregulamentação e privatização, volatilidade, convergência, fronteira tênues entre os setores, padrões, fim da intermediação e consciência ecológica. São estas mudanças que formam o novo cenário competitivo, classificado como estrelas, pois se tomadas separadamente, elas não contam toda a história. Desse modo, a pressão sobre os dirigentes das empresas costuma passar despercebida.

As organizações devem estar atentas sobre o impacto provocado pelas mudanças, pois o mesmo afetará de forma diferente e as mesmas serão obrigadas a: 1) permanecer atentas às transações internacionais; 2) permanecer atentas às alianças temporárias; 3) encarar a velocidade como uma questão importante; 4) reavaliar o modelo empresarial usado.

A forma como vem sendo usado o capital, o modelo de lucro, podem ou não permanecer válidas. O modelo empresarial precisa ser reavaliado e adaptado para atender às exigências do novo sistema econômico.

Existe um novo conceito quanto às competências, ou seja, que a empresa, além de ser um *portfólio* de atividades distintas, deve ser também um *portfólio* de competências essenciais, que resultam de uma combinação de várias tecnologias, o aprender coletivo e a capacidade de compartilhar. (SENGE, 1990)

Os empreendedores modernos, para poderem administrar estas mudanças, devem tomar as seguintes iniciativas: incorporar novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa e modificar a composição das equipes, pois a globalização exige que os membros das equipes sejam provenientes de diferentes culturas, para que aprendam rapidamente com um grupo único e transferir rapidamente para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográficas.

Já o aprendizado concentra-se em três níveis: individual, grupos familiares e empresa, e é a base para o desenvolvimento de competências, não devendo limitar-se apenas ao desenvolvimento da capacidade analítica ou científica, e sim ir além. (CLEGG et al, 1998). Isto é, o aprendizado faz parte da rotina diária dos diversos profissionais, pois os mesmos encontram-se em constante aperfeiçoamento, devido, principalmente às rápidas mudanças do ambiente competitivo.

## **5 A visão empreendedora nas estratégias competitivas e organizacionais: uma análise gerencial**

O empreendedor na busca de novos mercados e opções de investimentos procura nas estratégias competitivas um instrumento regulador para os conflitos gerenciais. Assim as organizações contemporâneas que estão em constante busca por um espaço em um mercado complexo, vulnerável e competitivo contribui para a formação de uma nova visão gerencial,

embalada pelas exigências e ajustes desse novo processo. O papel do gerente neste contexto é formar uma equipe ciente que este espaço é construído através da formulação de estratégias eficientes e realistas, com características formais e de fácil adaptação no contexto globalizado e estritamente mutável, e com isso, montar sua estratégia almejando maior competitividade organizacional. Percebe-se aí, a importância de planejadores capacitados e preparados para assumir esse papel tão decisivo.

Os planejadores e ou gerentes, têm papéis importantes a desempenhar em torno da caixa preta da formação de estratégias, ou mesmo dentro dela. Eles podem atuar como analistas, provendo dados na entrada... ..Eles também podem examinar as estratégias que saíram para avaliar sua viabilidade. (MINTZBERG, 2000, p.65)

A estratégia ao ser elaborada por cada organização tem princípios no estudo do ambiente no qual ela está inserida, pois as variáveis externas têm responsabilidade direta pelos resultados obtidos, da mesma forma que os gerentes têm responsabilidade sobre as estratégias elaboradas.

Os gerentes de nível alto e médio devem selecionar metas para suas respectivas unidades, e a capacidade de fazer essas escolhas determina em grande parte o sucesso da empresa. O projeto da empresa é utilizado para implementar as metas e a estratégia, como também integra os fatores de sucesso. (DAFT, 1999, p.33)

Seguindo essa linha de pensamento Mintzberg expõe:

... a ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional. Organizações com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados e uma paixão pela consistência podem perder a capacidade para experimentar e inovar. (MINTZBERG 2000, p.23)

Nesse ponto de vista, a estratégia pode significar uma restrição de objetivos, pois delimita os passos até onde foi previamente estabelecido, inibindo a formulação de novas idéias e diretrizes. Cabe aos dirigentes obter informações necessárias para avaliar cada situação e determinar se a elaboração de um planejamento estratégico vai aumentar a competitividade da organização ou não.

Por isso, é válido salientar e insistir na importância da figura do gerente ou planejador que fará uma análise do meio ambiente, dos recursos materiais e humanos, da concorrência, fornecedores e demais fatores que influenciarão na montagem de uma estratégia competitiva capaz de proporcionar vantagem e abrir caminhos, ao invés de obstruí-los.

Para tanto, os líderes devem considerar as amplitudes das estratégias em torno dos empreendimentos, afim de oportunizar a projeção frente a novos negócios.

## **6 Considerações finais**

Conclui-se assim que o profissional de administração tem por objetivo pessoal alcançar patamares cada vez mais elevados em uma organização, fazendo com que o processo empreendedor seja um diferencial para os tomadores de decisão na conquista pelo aperfeiçoamento das competências. Assim os líderes devem buscar novas oportunidades estratégicas afim de alavancar seus empreendimentos.

Esta característica tem sua necessidade fundamentada na notória volatilidade e incessante mutação que dinamiza o meio organizacional e pessoal nos dias atuais. A evolução progressiva da espécie faz surgir novas necessidades de consumo, capaz de girar a economia e

o comércio mundial a uma velocidade capaz de aniquilar os estagnados antes que eles percebam e tentem agir.

Dessa forma, a globalização força mudanças no sistema organizacional tradicional, pois através das exigências mercadológicas e produtivas o empreendedor deve ter em sua concepção uma visão estratégica e inovadora. Assim, uma das armas disponíveis no processo decisório de um novo investimento ou negócio se dá através de um profissional com capacidade gerencial competente e integrada às novas exigências do mercado global.

Percebe-se que a realidade global deixa de ser uma coadjuvante, para assumir seu papel de reguladora de atitudes organizacionais. Todo e qualquer dirigente ciente da flexibilização atual dos negócios, estuda, pesquisa e procura direcionar suas ações e decisões a fim de formular estratégias para competir além de suas fronteiras geográficas, pois é aí que se encontra a verdadeira oportunidade de sobrevivência e desenvolvimento, este processo é pertinente também na visão empreendedora.

Devemos melhorar a capacidade das equipes para desenvolver habilidades especiais. A disseminação das competências pode criar novas oportunidades de espaços em branco, a idéia de transferência e compartilhamento entre equipes, pois não basta mais a pessoa, a equipe e a organização inteira interagirem sem esquecermos da pedra angular, que é a qualidade das pessoas.

O papel das pessoas, das equipes, e de toda a organização é um processo pelo qual, a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação, são transformadas em *expertise* da equipe e em capacidade para toda a organização. Desta forma, deve-se buscar estratégias diferenciadas, que as transformem, conseqüentemente, em vantagens competitivas.

Por fim, vê-se que a constante quebra de paradigmas antes vistos como indissolúveis, e surgimentos de novos, comprova a certeza dita como absoluta, que não existe uma maneira ideal de gerenciar, o que existe são experiências capazes de determinar diretrizes. Cada liderança precisa se solidificar através de valores exigidos pelo aspecto global da sociedade contemporânea, a fim de buscar um estilo que chegue o mais próximo da perfeição, para poder atuar com mais competência e segurança.

Na globalização o papel do novo empreendedor é administrar as mudanças dos cenários e buscar novas estratégias competitivas através das competências empreendedores de seus colaboradores.

## **Referências Bibliográficas**

ALMEIDA, S. **Globalização para alguns e satelização para muitos.** O desafio estratégico para os próximos anos. Artigo apresentado no 12º SLADE, Bolívia: Cochabamba, maio 1998.

CHERINI, G. **Liderança baseada em valores.** Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

CHIAVENATO, I. **Vamos Abrir um novo negócio?**, São Paulo, Makron Books, 1995.

DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DORNELLAS, J. C.A. **Empreendedorismo:** Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERRAZ, J. C. *et al.* **Made in Brazil:** desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, A. A. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

LUDOVICO, N. **Comércio Exterior:** Preparando a empresa para o mercado global. São Paulo: Pioneira, 2002.

MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

[http://www.empreendedor.com.br/P/Editorial/novaestrutura.php?revista=1º edição.](http://www.empreendedor.com.br/P/Editorial/novaestrutura.php?revista=1º%20edição)

PORTER, M. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.

PRAHALAD, C. D. **Reexame de Competências.** Revista HSM Management, ano 3 n. 17, p.40-46, nov./dez. 1999.

ROBBINS, S. e COULTER, M. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998;

SCHIFFMAN, L. e KANUK, L.L. **Comportamento do Consumidor.** 6º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade.** São Paulo, Companhia das Letras, 2001.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo, Atlas 1998

SOMERVILLE, I.; MROZ, J. E. **Novas competências para um novo mundo.** In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro.** São Paulo: Futura, 2000.

STONER, J.; FREEMAN, R. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1994.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIP, S. G. **Globalização:** como enfrentar os desafios da competitividade mundial. São Paulo, 1996.