

### COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO ADMINISTRADOR CONTEMPORÂNEO: EMPREENDEDORISMO, GESTÃO EMPRESARIAL E INOVAÇÃO

**Maria Eduarda Yoshitani de Andrade<sup>1</sup>;**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/4723129174487195>

**Adalberto Dias de Souza<sup>2</sup>;**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/7901127173295138>

**Marcos Junio Ferreira de Jesus<sup>3</sup>;**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/1546226857029733>

**Eloisa Paula de Oliveira<sup>4</sup>.**

Universidade Estadual do Paraná – *Campus* de Campo Mourão (UNESPAR), Campo Mourão, Paraná.

<http://lattes.cnpq.br/6194938642707806>

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo identificar o grau de utilização de técnicas e ferramentas de apoio ao gerenciamento empresarial pelos empreendedores e administradores do estado do Paraná. Para tanto foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa composta por pesquisa bibliográfica e empírica. A coleta de dados da pesquisa de campo se deu por meio de um questionário que possibilitou mensurar o grau de utilização de técnicas e ferramentas gerenciais nas áreas de recursos humanos, marketing, finanças, compras, estratégia e inovação. Os resultados apontaram que, embora os gestores reconheçam a importância das ferramentas gerenciais, a aplicação dessas práticas ainda é limitada em várias áreas. A gestão financeira apresentou os melhores resultados quanto ao uso de ferramentas, enquanto as áreas de marketing e, principalmente, estratégia e inovação apresentaram as maiores deficiências.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Gestão. Inovação.

## ESSENTIAL COMPETENCIES OF THE CONTEMPORARY ADMINISTRATOR: ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT AND INNOVATION

**ABSTRACT:** This study aimed to identify the degree to which entrepreneurs and administrators in the state of Paraná use techniques and tools to support business management. To this end, a qualitative and quantitative study was conducted, consisting of bibliographical and empirical research. Data collection for the field research was carried out through a questionnaire that made it possible to measure the degree to which management techniques and tools were used in the areas of human resources, marketing, finance, purchasing, strategy and innovation. The results showed that, although managers recognize the importance of management tools, the application of these practices is still limited in several areas. Financial management presented the best results in terms of the use of tools, while the areas of marketing and, mainly, strategy and innovation presented the greatest deficiencies.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Management. Innovation.

### INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema empreendedorismo e inovação tem aumentado substancialmente nos últimos anos, podendo mencionar-se o crescente número de publicações e a abertura de espaço para discussão em importantes congressos de administração.

Esse interesse cresce em conjunto com o número de abertura de novos negócios, conforme dados da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2021 o Brasil chegou a bater o recorde de aberturas de novos negócios, atingindo a média de 682,7 mil de micro e pequenas empresas e 3,1 milhões de cadastros de Microempreendedor Individual (MEI).

Agora, em uma pesquisa mais recente, a GEM em parceria com o Sebrae e o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), aponta que em 2022 o Brasil já conta com mais de 19 milhões de empresas.

Contudo, a taxa de mortalidade no Brasil ainda é alta, uma pesquisa realizada pelo Sebrae, revela que 30% das novas pequenas e médias empresas no Brasil não sobrevivem aos primeiros 2 anos, e quase 40% dessas empresas, não resistem por 5 anos. Diante desta problemática, muitos estudos foram realizados para identificar as causas da mortalidade das empresas.

Em um estudo realizado pelo Sebrae em 2014, revela que a falta de gestão empresarial é um dos principais motivos que levam as empresas a mortalidade. Alguns estudos que abordam esta temática, como de Zanotelli e Ceruti (2020) e Santos, Dorow e Beuren (2016) também verificaram a falta de instrumentos gerenciais nas empresas.

Feil e Haberkamp (2020) verificam também que os gestores atribuem uma importância alta para os instrumentos que auxiliam as práticas gerenciais, contudo nas empresas estudadas a utilização dessas ferramentas não é feita da maneira adequada, reforçando a necessidade da realização de mais pesquisas relacionadas à sua importância no apoio ao gerenciamento empresarial.

## OBJETIVO

Diante do exposto, emerge a necessidade de analisar as competências essenciais do administrador contemporâneo, sendo elas, o empreendedorismo, o gerenciamento empresarial e a inovação. Para isto, o estudo tem como objetivo analisar as relações entre os temas, empreendedorismo, gestão e inovação, e ainda identificar o grau de utilização de técnicas e ferramentas de apoio ao gerenciamento empresarial pelos empreendedores e administradores do estado do Paraná.

## METODOLOGIA

A operacionalização empírica desta pesquisa foi desenvolvida a partir do método descritivo, para GIL (2022) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno e também permitem identificar possíveis relações entre as variáveis, desta forma, foi realizado o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos dados coletados na pesquisa, a fim de analisar as competências essenciais do administrador contemporâneo.

A abordagem da pesquisa, por sua vez, classifica-se como quali-quantitativa, isto é, foram combinados elementos da pesquisa quantitativa e da qualitativa, sendo realizada a análise dos dados a partir de sua quantificação, utilizando-se de gráficos, e também a partir de suas explicações e motivos de forma mais subjetiva. Quanto à natureza, o estudo objetiva contribuir com novos conhecimentos ao tema, contudo sendo apenas um trabalho acadêmico não apresenta essa finalidade de forma imediata, por esse motivo é uma pesquisa básica.

Inicialmente o estudo foi realizado com pesquisas bibliográficas, tendo como base, artigos, teses, dissertações e livros, sobre os conceitos de empreendedorismo, gerenciamento empresarial e inovação, visando compor a fundamentação teórica para suporte e estudo, para VERGARA (1998) este procedimento fornece instrumental analítico que permite realizar qualquer tipo de pesquisa.

Observando a carência de uma gestão adequada nas empresas, foi realizado um levantamento empírico, para identificar e analisar o grau de utilização de técnicas e ferramentas de gestão dos administradores de empresas paranaenses, como explica GIL (2002) essa pesquisa é feita a partir de uma coleta de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado, em seguida feita uma análise quantitativa para se obter

conclusões sobre os dados coletados.

Esse levantamento foi realizado por meio de uma pesquisa do tipo survey, com formulário eletrônico pela plataforma Google Forms. A população amostral do estudo compreende as empresas do estado do Paraná, para a delimitação da amostra, foi utilizado o critério de conveniência e aleatório, onde não apresenta nenhum procedimento estatístico, ou seja, foram contatadas as empresas pela facilidade de acesso a elas. Desta forma, a amostra foi composta por 15 empresas de porte aleatório.

O formulário foi dividido em duas partes. A primeira parte do formulário buscava informações do respondente e da empresa, então foi questionado, seu nome, cargo na empresa, e e-mail e telefone para contato, sobre a empresa questionamos sua localização, ramo de atividade, número de funcionários para identificação de seu porte e tempo de existência.

A segunda parte do formulário buscou identificar o grau de utilização de técnicas e ferramentas de gestão pelas empresas objetos de estudo, para isso foi exposto uma variedade de instrumentos da área de recursos humanos, marketing, finanças, compras, e estratégia e inovação.

Para obter o grau de uso de cada técnica e ferramenta gerencial, os respondentes tinham cinco opções de resposta para assinalar: 1) Implantada e utilizada com frequência; 2) Implantada, mas não utilizada; 3) Em processo de implantação; 4) Não implantada; 5) Não conheço a ferramenta.

Para contatar as empresas, foi feita comunicação com as associações comerciais do estado do Paraná e também diretamente com algumas empresas próximas. Foram recebidas 15 e todas foram utilizadas para a pesquisa.

Após a coleta dos dados, se iniciou o processo de preparo dos dados para análise, partindo da organização dos mesmos, a fim de detectar falhas ou erros que possam prejudicar o resultado da pesquisa. Uma vez que a coleta e o preparo dos dados foram feitas, se iniciou o processo de análise e interpretação dos dados. Para a interpretação dos dados, foi realizada a exposição dos dados coletados com os objetivos propostos e ao tema, para assim esclarecer o material da pesquisa e dar um significado mais amplo aos dados.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Empreendedorismo

Empreendedorismo é uma livre tradução da palavra entrepreneurship da língua inglesa e originada da palavra francesa entrepreneur (entre = entre ou intermediário e prende = fazer, tomar ou assumir algo) que, de acordo com Fillion (1991), foi originalmente usada para descrever uma pessoa que comprava insumos, processava-os e os vendia para

outra pessoa, o empreendedor era, então, uma pessoa que identificava uma oportunidade de negócio e assumia o risco de fazer estas vendas.

Dornelas (2021) define que empreendedorismo é o envolvimento das pessoas e dos processos que transformam ideias inovadoras em oportunidades, assumindo riscos calculados. E ao fazer a perfeita implementação destas oportunidades, tem-se a criação de um negócio de sucesso. Fillion (1991) em sua definição diz que “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, o autor explica que a imaginação é necessária para que se tenha visões e a visão denota a habilidade de definir e alcançar objetivos. Sob essa perspectiva Schumpeter afirma que o empreendedor é a essência da inovação no mundo e que torna obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios (apud CHIAVENATO, 2021, p. 11).

## **Gerenciamento Empresarial**

A utilização de técnicas e ferramentas de apoio ao gerenciamento empresarial tem se mostrado cada vez mais importante, independente do porte ou atividade do empreendimento. Desta forma, seria desejável que o número de novos empreendimentos fosse proporcional ao número de gestores capacitados, caso contrário continuará surgindo empresas que por falta de uma gestão adequada de suas atividades, não permanecem mais de dois anos no mercado. Fillion (1988) afirma que os empreendedores devem não só definir o que precisam fazer, mas também o que têm de aprender para serem capazes de fazê-lo. Isto significa que ter conhecimentos gerenciais é essencial para o sucesso de um empreendimento.

Para Marques (2020) as habilidades gerenciais são técnicas e ferramentas de gestão de empresas que podem auxiliar na tomada de decisão, no planejamento da instituição, para a análise dos problemas, resultando em soluções pertinentes para o gerenciamento organização.

A importância da utilização atribuída aos instrumentos gerenciais também foram apontados no estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016), o estudo investigou 41 empresas do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil, os resultados da pesquisa evidenciam a maioria utiliza-se de controles operacionais, ao passo que as demonstrações contábeis não são utilizadas e os principais métodos de custeio são desconhecidos. Além disso, artefatos como planejamento estratégico, orçamento, retorno sobre investimento, são desconhecidos ou não utilizados pelos gestores, embora reconheçam a sua importância.

Cabe ressaltar, ainda, que a falta de gerenciamento é um dos fatores condicionantes da mortalidade das empresas, isso é confirmado por um estudo realizado pelo Sebrae em 2014 que aponta que a falta de planejamento prévio, a falta de gestão empresarial e o comportamento do empreendedor são os principais motivos para as empresas fecharem as portas.

Desta forma, podemos afirmar que, apesar do nível de importância atribuído aos instrumentos e técnicas gerenciais, sua utilização continua sendo um desafio para a grande maioria das empresas, reforçando a necessidade da realização de mais pesquisas relacionadas à sua importância no apoio ao gerenciamento empresarial.

## **Inovação**

Conforme Tidd e Bessant (2015) explicam, o cenário competitivo está mudando em favor das organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas e nas formas como as criam e lançam.

De acordo com Schumpeter (1942), a inovação manifesta-se por diversas maneiras, através de novos produtos ou melhoria de produtos existentes, novos métodos de produção, abertura de novos mercados, acesso a novas fontes de matérias-primas e novas formas de organização industrial. Utterback (1971) define a inovação como uma invenção que atingiu a fase de introdução no mercado no caso de um novo produto. Se a invenção se referir a um novo processo, a inovação só ocorrerá quando o mesmo for usado. Essa ideia também é apresentada por Sousa, Neto e Luporini (2021), os autores consideram que há um requisito para que algo seja chamado de inovação, a necessidade de gerar valor, isto é, na ausência de valor, a ideia não se transforma em uma inovação.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação contribui de diversas maneiras para o empreendimento. Pesquisas sugerem uma forte correlação entre novos produtos e o desempenho de mercado: novos produtos ajudam a conquistar e a manter fatias de mercado e aumentam a lucratividade nesses mercados. Pinto, Henriques e Martinhos (2014) explicitam que inovação torna as empresas mais competitivas, diferenciando-as da concorrência, e prescindindo de estratégias de baixo preço. Em suma, a inovação é um fator de alavancagem do desempenho econômico-financeiro, expresso em termos de quota de mercado, rentabilidade e crescimento.

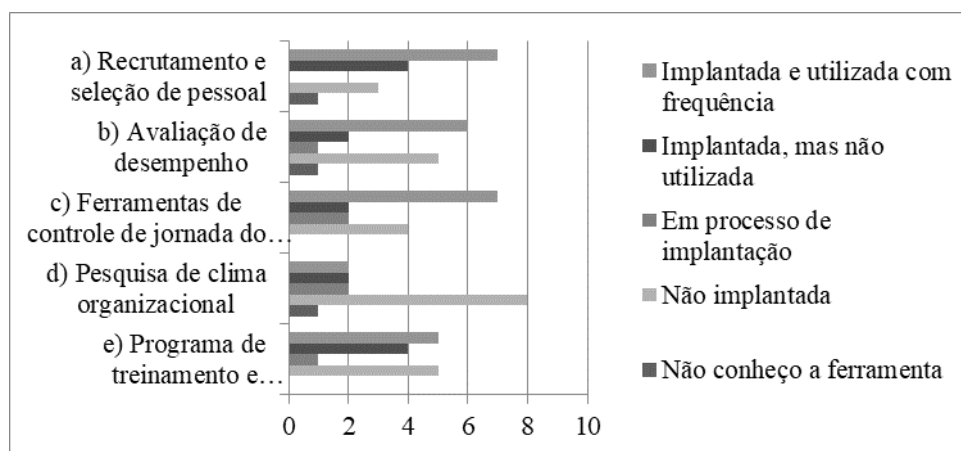
Frente a essas colocações, podemos afirmar que a inovação é um recurso essencial para qualquer empreendimento, aumenta o desempenho empresarial, a competitividade, a produtividade e a demanda por novos produtos. Desta forma, é essencial que os administradores invistam em instrumentos gerenciais que auxiliem os processos de estratégia e inovação.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Quanto ao cargo dos respondentes, os que mais se evidenciam são de proprietário ou sócio e de profissionais da área administrativa, representando 26,7% e 20% respectivamente, outros cargos como diretor, secretária, auxiliar de logística e auxiliar de distribuição, aparecem apenas uma vez.

Com relação à localização das empresas, 60% (9) estão localizadas na cidade de Campo Mourão, 20% (3) estão localizadas em Curitiba, 13,3% (2) estão em Mamborê e 6,7% (1) na cidade de Peabiru. Quanto ao ramo de atividade das empresas, 46,7% (7) são do setor de comércio, 20% (3) são prestadoras de serviços, 20% (3) é indústria e 13,3% outros. Para identificar o porte da empresa, foi questionado seu número de funcionários, desta forma identificamos que 60% (9) são microempresas, 26,7% (4) são empresas de pequeno porte e 13,3% (2) são de médio porte. E por fim, quanto ao tempo de existência das empresas, 66,7% (10) estão entre um e três anos no mercado e 33,3% (5) estão há mais de três anos.

Gráfico 1: Grau de utilização de instrumentos para a gestão de pessoas.

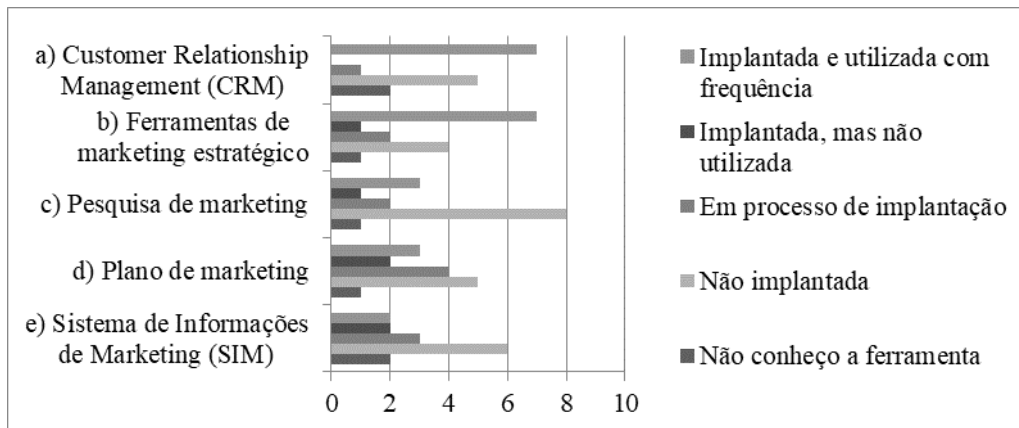


Elaborado durante a coleta de dados

Conforme revela o Gráfico 1, o recrutamento e seleção de pessoal e as ferramentas de controle de jornada do colaborador são implantados e utilizados por 46,6% das empresas, a avaliação de desempenho é utilizada por 40%, o programa de treinamento e seleção de pessoal é utilizado por 33,3% das empresas e, por fim, apresentando menor grau de utilização, a pesquisa de clima organizacional é utilizada por apenas 13,3% das empresa.

Ao analisar individualmente as respostas dos gestores, observa-se que 12 das 15 empresas objetos de estudo utilizam com frequência pelo menos uma ferramenta para gerir a área de recursos humanos, contudo 3 empresas não utilizam nenhuma ferramenta para a gestão desta área.

Gráfico 2: Grau de utilização de instrumentos para a gestão mercadológica.

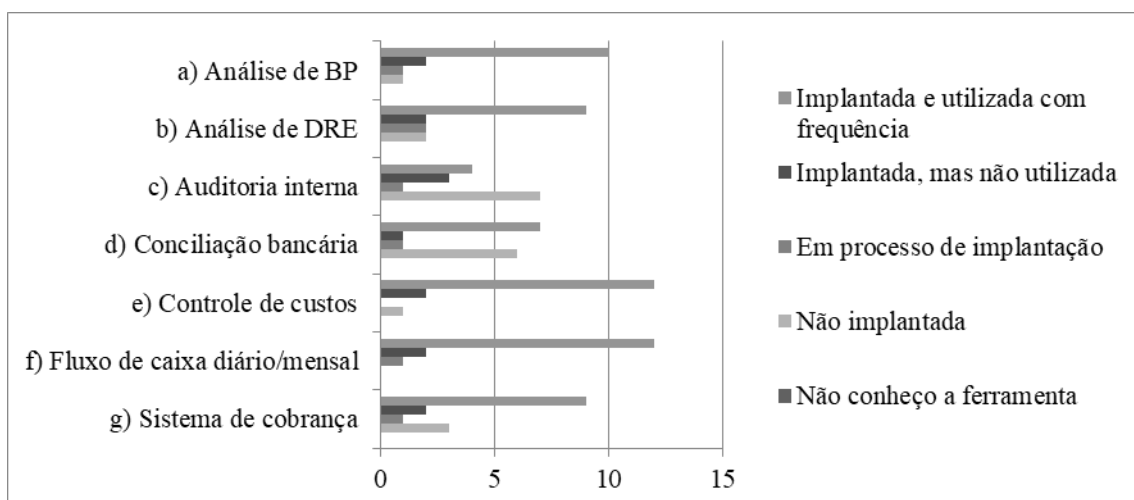


Elaborado durante a coleta de dados

O Gráfico 2 mostra que as ferramentas de marketing mais utilizadas são o Customer Relationship Management e as ferramentas de marketing estratégico, sendo implantados e utilizados por 46,6% das empresas, seguido da pesquisa de marketing e do plano de marketing, sendo utilizados por 20%, e por fim, temos o Sistema de Informações de Marketing sendo o menos utilizado, por apenas 13,3% das empresas.

Quando analisado individualmente as respostas dos gestores, nota-se uma deficiência quanto ao uso das ferramentas de marketing, 9 das 15 empresas utilizam pelo menos uma das seis ferramentas questionadas, contudo 6 empresas não utilizam nenhum tipo de ferramenta para a gestão mercadológica.

Gráfico 3: Grau de utilização de instrumentos para a gestão financeira.



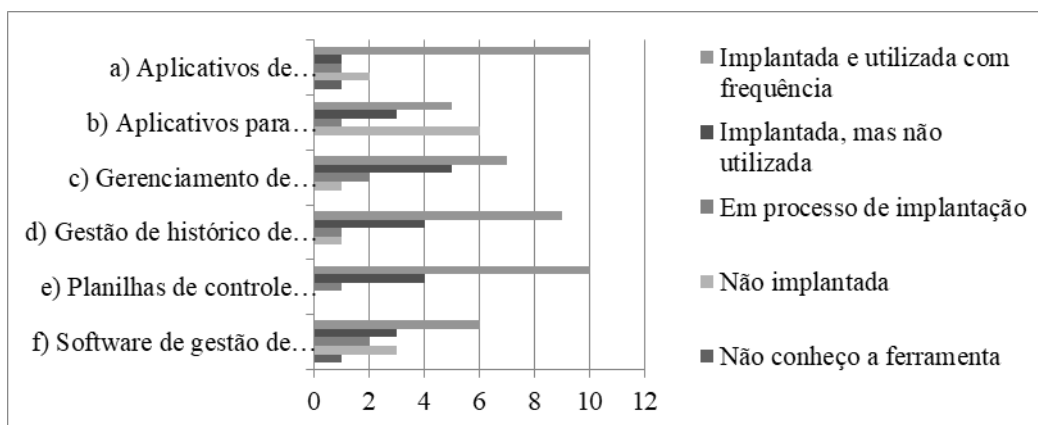
Elaborado durante a coleta de dados



Observa-se com Gráfico 3 que o controle de custos e o fluxo de caixa diário/mensal são as ferramentas mais utilizadas para a gestão financeira, sendo utilizadas por 80% das empresas, seguido da análise de Balanço Patrimonial utilizado das 66,6% das empresas, análise de DRE e sistema de cobrança utilizado por 60%, conciliação bancária por 46,6%, e por fim, a auditoria interna sendo utilizada por apenas 26,6% das empresas.

Analisando as respostas dos gestores individualmente, temos um resultado bastante positivo, nota-se que 12 das 15 empresas objetos de estudo utilizam pelo menos três ferramentas para a gestão financeira e 4 dessas 12 empresas utilizam todas as sete ferramentas questionadas. Contudo 3 empresas não utilizam nenhum tipo de ferramenta para a gestão financeira.

Gráfico 4: Grau de utilização de instrumentos para a gestão de compras.

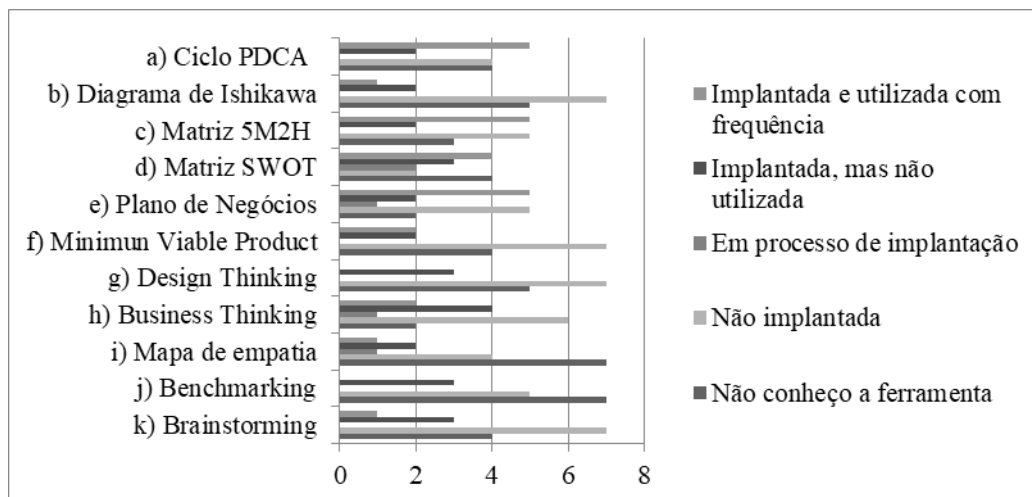


Elaborado durante a coleta de dados

Conforme o Gráfico 4 revela, os aplicativos de comunicação, bem como as planilhas de controle de compras são as ferramentas de gestão de compras mais utilizadas, sendo utilizadas por 66,6% das empresas, seguido da gestão de histórico de compras utilizado por 60% das empresas, gerenciamento de fornecedores por 46,6%, software de gestão de compras por 40%, e apresentando menor utilização, os aplicativos de gerenciamento de tarefas, sendo utilizado por 33,3% das empresas.

Analisando individualmente as respostas dos gestores, tem-se que 12 das 15 empresas utilizam com frequência pelo menos uma ferramenta para a gestão de compras, contudo 3 delas não utilizam nenhuma das ferramentas.

Gráfico 5: Grau de utilização de instrumentos para a gestão de estratégia e inovação.



Elaborado durante a coleta de dados

Observa-se com o Gráfico 5 resultados negativos quanto ao uso das ferramentas de gestão da estratégia e da inovação, tem-se uma quantidade de empresas que não implantam e não conhecem as ferramentas superior as que implantam e utilizam com frequência.

Os resultados mais negativos estão nas ferramentas Diagrama de Ishikawa, Design Thinking e Benchmarking, onde 80% das empresas não utilizam ou não conhecem as ferramentas e no Mínimum Viable Product e o Brainstorming, onde 73,3% das empresas não utilizam ou não conhecem as ferramentas.

Nas outras ferramentas esse percentual varia entre 40% a 53,3% de empresas que não utilizam ou não conhecem as ferramentas. Cabe ainda ressaltar, que 6 das 15 empresas não utilizam nenhuma das técnicas e ferramentas apresentadas, desta forma, fica evidenciado a deficiência de instrumentos de estratégia e inovação pelos gestores do Paraná.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi observado com a pesquisa bibliográfica que é imprescindível que o empreendedor tenha habilidades gerenciais, incluindo as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento da empresa, como marketing, administração, finanças, produção, recursos humanos, inovação. No entanto, com a pesquisa empírica foi identificado e analisado que as habilidades gerenciais dos empreendedores do Paraná apresentam dificuldades em algumas áreas.

Analisando os resultados fica evidente que o grau de utilização das ferramentas para a gestão de recursos humanos, finanças e de compras é considerável, sendo a área financeira a que mais apresenta resultados positivos quanto ao uso dos instrumentos,

mas ainda apresenta bastante limitações por alguns gestores. Contudo, a utilização das ferramentas de marketing e, principalmente, das ferramentas da área de estratégia e inovação apresentam limitações ainda maiores.

Estudos como de Ferreira et al. (2007), Marques (2004), Mansfield (1962) e Klomp e Van Leeuwen (2001) ressaltam a importância da inovação para o crescimento e o desempenho empresarial, ainda assim a área estratégica e de inovação é a mais precária nas empresas objetos de estudos. Zanotelli e Ceruti (2020) e Santos, Dorow e Beuren (2016) em seus estudos também demonstram que a importância dos instrumentos gerenciais como fator de sucesso para a empresa, no entanto, assim como os resultados encontrados por Feil e Haberkamp (2020) encontra-se um grande desafio a ser superado pelos administradores e empreendedores paranaenses.

Ademais, cabe ressaltar a importância e a necessidade de estudos futuros que demonstrem os motivos para o não uso das técnicas e ferramentas de apoio ao gerenciamento empresarial e também para identificar as dificuldades dos gestores na aplicação destes instrumentos.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- FILION, Louis Jacques. Vision and relations: elements for na entrepreneurial metamodel. **International Small Business Journal**, v.9, n.2, p.26-40,1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- PINTO, António; HENRIQUES, Carla; MARTINHO, Ana Maria. O impacto da inovação na rendibilidade empresarial. O caso do setor têxtil português. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 13, n. 2, p. 61-71, 2014.
- SANTOS, V., DOROW, D., BEUREN, I.. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, América do Norte, 8, jan. 2016.
- SOUSA, Almir Ferreira D.; NETO, Adelino De B.; LUPORINI, Carlos Eduardo de M. **Manual de gestão empresarial**: teoria e prática. Barueri: Editora Manole, 2021.
- SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Nova Iorque: Harper and Brothers, 1942.
- TIDD, Joes; BESSANT, John. **Gestão de Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.~
- UTTERBACK, J. M. The process of technological innovation within the firm. **Academy of**

**Management Journal**, v. 14, n. 1, p.75-88, 1971.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZANOTELLI, Carlos Alberto; CERUTTI, Bernardete Bregolin. Gestão de micro e pequenas empresas: Um estudo no vale do Taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 12, n. 1, 2020.