

## IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES DE GERENCIAMENTO E CONHECIMENTO EM GESTÃO: PARA PEQUENOS EMPREENDEDORES

### Lívia Barbosa Pacheco Souza

Especialista em Educação em Gênero e Direitos Humanos (NEIM UFBA), em Gênero e Sexualidade na Educação (NUCUS UFBA) e em Educação para as Relações Étnico-Raciais (UNIAFRO UNILAB) e Discente da Licenciatura Plena em Pedagogia (UNEB).

<http://lattes.cnpq.br/5978999436523962>

<https://orcid.org/0000-0002-3148-5536>

E-mail: [adm.liviapacheco@gmail.com](mailto:adm.liviapacheco@gmail.com)

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2023.V2N3>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2023.V2N3-78>

**RESUMO:** As pequenas empresas são geralmente consideradas mais operativas, podem responder mais rapidamente e são mais flexíveis do que as grandes empresas, que formam suas estratégias para os próximos anos. O foco limitado nas operações pode ter suas vantagens, mas também pode impedir a empresa de explorar novas oportunidades invisíveis. Os problemas com a existência e o desenvolvimento de pequenas empresas podem ser resolvidos com maior atenção às habilidades gerenciais vitais e ao conhecimento de gestão para os pequenos empreendedores. O apoio e a oferta de educação complementar nessas áreas podem ajudar os pequenos empresários a superarem as dificuldades iniciais de desenvolvimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Habilidades de Gerenciamento. Liderança. Pequenas Empresas. Empreendedorismo.

### IMPORTANCE OF MANAGEMENT SKILLS AND MANAGEMENT KNOWLEDGE: FOR SMALL ENTREPRENEURS

**ABSTRACT:** Small businesses are generally considered more operative, can respond more quickly, and are more flexible than large companies, which form their strategies for the coming years. Limited focus on operations can have its advantages, but it can also prevent the company from exploiting new invisible opportunities. The problems with the existence and development of small businesses can be solved with greater attention to vital managerial skills and management knowledge for small entrepreneurs. The support and provision of further education in these areas can help small business owners overcome initial development difficulties.

**KEYWORDS:** Management Skills. Leadership. Small Businesses. Entrepreneurship.

## INTRODUÇÃO

Vários especialistas descrevem a economia global de hoje como uma economia em transformação para a economia do conhecimento. Os sistemas de informação e a tecnologia da informação tornaram-se no início do século XXI os fatores mais

importantes para o funcionamento da economia nos países desenvolvidos (PAPULOVÁ, 2017).

No entanto, não são apenas os sistemas de informação e a tecnologia da informação, mas o próprio trabalho com a informação, que transmitem a mudança de pensamento e criação de valor nas abordagens modernas de negócios e gestão (PAPULOVÁ, 2017).

Essas mudanças se refletem na economia atual. A utilização de recursos está sendo deslocada dos atuais recursos estratégicos de capital para recursos estratégicos na forma de informação, conhecimento, pensamento criativo e inovação. Habilidades e conhecimento pertencem a fatores críticos de produção. As empresas podem obter vantagem competitiva implementando inovações contínuas e contínuas e as habilidades e conhecimentos gerenciais estão no centro desse processo de inovações (PAPULOVÁ, 2017).

Muitas vezes esses fatos são subestimados pelos pequenos empreendedores e negligenciados por programas de apoio ao desenvolvimento desse porte de empreendedorismo. As pequenas empresas, como parte das pequenas e médias empresas (PME), formam parte considerável da economia estadual e também são consideradas uma importante fonte para o desenvolvimento da economia. Programas de desenvolvimento e apoio para pequenas empresas também devem se concentrar na área para ajudar nas habilidades e conhecimentos.

Se essas afirmações são justificadas e a negligência das habilidades gerenciais por parte das pequenas empresas afeta seu sucesso são as questões que gostaríamos de abordar nesta contribuição.

## **NÍVEL DE GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**

### **SITUAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS**

As pequenas empresas fazem parte de uma categoria maior de pequenas e médias empresas. Todos juntos formam 98,8% de todas as empresas. Eles são considerados o motor para o desenvolvimento da sociedade. Devido à maior

SOUZA, L.B.P. Importância das habilidades de gerenciamento e conhecimento em gestão: para pequenos empreendedores. *Revista Eletrônica Amplamente*, Natal/RN, v. 2, n. 3, p.1267-1284, jul./set. 2023. ISSN: 2965-0003



flexibilidade, eles podem atingir preços competitivos ao fabricar lotes menores. As pequenas e médias empresas (PME) desempenham um papel significativo no emprego e na formação profissional dos jovens (PAPULOVÁ, 2017).

Em comparação com as grandes empresas, empregam mais mulheres, jovens e trabalhadores a tempo parcial. As PME estão intimamente ligadas à região do que os grandes empregadores e, portanto, têm uma influência significativa no desenvolvimento da região. A descentralização fiscal das regiões da Eslováquia cria pressão sobre municípios e prefeitos, que devem olhar mais de perto as necessidades reais de todos os empregadores que fazem negócios na região em particular (PAPULOVÁ, 2017).

Só assim os prefeitos podem fidelizar esses empregadores e apoiá-los em seus negócios. As PMEs como o maior empregador ganharam nesta nova visão uma influência considerável nas decisões relativas às suas reais necessidades. Nas economias transitivas, há uma parcela relativamente menor de pequenas e médias empresas. Os esforços do governo estão tentando acelerar a mudança da estrutura de tamanho com vários programas e instrumentos de apoio (PAPULOVÁ, 2017).

Recentemente, as mudanças mais significativas que influenciaram o ambiente de negócios são (PAPULOVÁ, 2017):

- estabelecimento de novo regime fiscal – taxa fixa de 19%;
- agilização dos procedimentos necessários para iniciar a atividade;
- mudança de planos de pensões de benefício definido para contribuição definida;
- ligeira melhoria da comunicação com as repartições fiscais.

## PROBLEMAS DAS PEQUENAS EMPRESAS

Várias pesquisas realizadas comprovam que há uma série de problemas com as pequenas e médias empresas. Com base em estudos, prevalece a noção de que “pequenas empresas simplesmente não funcionam”. Embora existam condições para o empreendedorismo e novas empresas sejam estabelecidas, a taxa de insucesso também é elevada (PAPULOVÁ, 2017).

SOUZA, L.B.P. Importância das habilidades de gerenciamento e conhecimento em gestão: para pequenos empreendedores. *Revista Eletrônica Amplamente*, Natal/RN, v. 2, n. 3, p.1267-1284, jul./set. 2023. ISSN: 2965-0003



Dentro de um ano, cerca de um milhão de pequenas empresas são fundadas. Infelizmente, pelo menos 40% dessas empresas falham no primeiro ano. A taxa de falha ao longo do tempo é nada menos que impressionante. Dos um milhão iniciados em determinado ano, mais de 800.000 (80%) deles estarão fora do mercado dentro de 5 anos e 96% terão fechado suas portas antes de completar 10 anos (GERBER, 2011).

Empreendedorismo muito arriscado. Existe uma maneira de fazer negócios com pequenas empresas e ter sucesso? Os resultados de estudos empíricos de pequenas empresas (NEWTON, 2011) mostram que o fracasso e a falência da empresa são causados mais por problemas internos dentro da empresa do que por problemas gerados externamente.

As pequenas empresas não criam força suficiente para sobreviver e superar os problemas diários a longo prazo. As mesmas experiências adquiridas por Gerber em sua própria prática de consultoria (GERBER, 2041, p.13), que cunhou o seguinte mito empreendedor: “A suposição fatal é – você entende o trabalho técnico de uma empresa, você entende uma empresa que faz esse trabalho técnico.”

Gerber aponta para o fato de que as pequenas empresas são, em sua maioria, fundadas por técnicos, especialistas ou profissionais de determinada área. Por exemplo, um contador ou um carpinteiro “conhece suas cebolas”, mas tem pouca informação e experiência na área de gestão. Eles podem realizar seu trabalho em nível profissional, mas raramente confiam seu empreendimento nas mãos do gerente ou tentam adquirir esse conhecimento sozinhos (PAPULOVÁ, 2017).

Eles enfrentam problemas com a gestão de sua empresa porque concentram toda a atenção apenas em seu campo de especialização especializado. As habilidades gerenciais e gerenciais são negligenciadas. Resultados semelhantes surgem de um estudo (AGÊNCIA NACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, 2015), onde a segunda razão mais significativa para não querer estar no negócio (logo após a falta de capital financeiro) foi a falta de habilidades e experiência necessárias para conduzir um negócio.

## CONHECIMENTO EM GESTÃO

O conhecimento básico em gestão é necessário na fase inicial da gestão de uma empresa e também mais tarde durante a fase de desenvolvimento. No início, a gestão do empreendimento é realizada pelo único fundador/proprietário, que deve realizar todas as ações necessárias à realização do negócio. As crises ocorrem quando a empresa está se expandindo com sucesso e o empreendedor (geralmente ainda o fundador e proprietário) não é capaz de gerenciá-la devido à falta de conhecimento e habilidades gerenciais necessárias (PAPULOVÁ, 2017).

Inicialmente empreendedor dedicou-se ao empreendimento com muita energia própria e mais tarde simplesmente “fica sem fôlego”. Com esta atitude não consegue abranger todas as áreas do empreendimento, ou seja, devido à expansão do empreendimento. Ele/ela não tem o conhecimento gerencial e as habilidades necessárias para administrar e desenvolver ainda mais a empresa (PAPULOVÁ, 2017).

O gerente da empresa deve ser generalista e adquirir habilidades e conhecimentos básicos em funções gerenciais, como planejamento, organização, liderança e controle. O gerente também deve ter uma visão geral de finanças, marketing e desenvolvimento de mercado, competições e assim por diante. Se ele/ela não prestar atenção suficiente a essas questões, eventualmente ele/ela não poderá delegar responsabilidades para áreas específicas e falhará sob o peso de problemas não descobertos e emergentes. Essas áreas tornam-se com o crescimento da empresa mais complexas e intrincadas e exigem mais atenção (PAPULOVÁ, 2017).

Baldwin resumiu essas áreas, que devem estar em atenção para as pequenas empresas (BALDWIN, 2017):

- uso insuficiente de serviços de consultoria;
- falta de qualidade;
- falta de vontade de delegar responsabilidades;
- saída de pessoal chave da empresa;
- questões pessoais relativas ao proprietário/ gerente.

Esses problemas tornam-se fatores mais importantes que causam o fracasso das pequenas empresas, principalmente à medida que a empresa envelhece. De acordo com a pesquisa de Baldwin (BALDWIN, 2017), grande número de empresas falidas – 71% responderam que um fator interno mais significativo para a falência foi a falta de conhecimento geral e de gestão financeira.

O nível inadequado de gestão junto com a falta de mercado para o produto causa o fracasso do empreendimento. Os gerentes não têm experiência, conhecimento ou visão suficientes de como administrar a empresa. Mesmo que os gestores ganhem experiência com o crescimento do empreendimento, o conhecimento e a visão continuam em falta e isso faz com que o empreendimento falhe (PAPULOVÁ, 2017).

## CONHECIMENTOS FUNDAMENTAIS DE GESTÃO PARA PEQUENOS EMPREENDEDORES

### HABILIDADES, PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Ser gestor não é uma tarefa fácil devido ao trabalho com as pessoas. De todos os fatores de produção, as pessoas são as mais complicadas de gerenciar. Nem todo mundo se sente à vontade em gerenciar pessoas. No entanto, existem certas habilidades pessoais, que podem prever a futura eficiência e sucesso do gestor. Acadêmicos da Faculdade de Administração da Eslováquia tentaram identificar as habilidades, funções e habilidades necessárias que os gerentes deveriam possuir: (PAPULA, 1995, p.28):

- criatividade – capacidade de buscar e encontrar novas soluções;
- intuição – ser capaz de prever o desenvolvimento futuro a partir de sua própria experiência sem análise;
- orientada para metas – ser capaz de estabelecer metas reais e respeitar a hierarquia das metas;
- responsabilidade – senso para atingir metas e objetivos estabelecidos;
- autoconfiança – crença na própria força e capacidade de atingir objetivos;
- iniciativa – um esforço para procurar novas possibilidades e soluções para

atingir os objetivos estabelecidos;

- independência – a coragem de tomar decisões com base no próprio julgamento;
- cautela – ser capaz de tomar decisões sob estresse e condições inseguras;
- escrupulosidade - apoiar valores e normas sociais;
- disciplina - autocontrole e regulação do próprio comportamento;
- persistência - tenacidade necessária para superar barreiras ao atingir objetivos;
- otimismo - orientação para objetivos positivos e coisas em conexão com a fé no sucesso;
- fantasia – criação de visões e imaginações sobre o futuro.

Todo homem tem um potencial oculto de certo tipo dentro de si. É importante como se pode utilizar este potencial. O gerente precisa usar e influenciar o comportamento das pessoas ao redor para alcançar os objetivos da empresa. Ao fazê-lo, o gerente usa as funções gerenciais – planejamento, organização, liderança e controle; enquanto “desempenha” os seguintes papéis na empresa (PAPULA, 2015, p.18):

- papéis interpessoais – Líder, Ligação
- papéis de informação – Monitor, Disseminador, Porta-voz
- papel de tomada de decisão – Empreendedor, Manipulador de Distúrbios, Alocador de Recursos, Negociador.

No cumprimento de seus deveres, os gerentes usam habilidades gerenciais. Essas habilidades afetam diretamente os resultados do gestor, mas podem ser aprendidas e adquiridas por meio de treinamento. Os critérios para dividir as habilidades podem variar, mas estes são consideradas as habilidades gerenciais básicas, que são necessárias para um trabalho gerencial eficaz (PIŠKANIN, 2016, p.11):

- Técnico – habilidade do gerente de usar métodos e técnicas específicas na execução do trabalho gerencial. No entanto, essas habilidades técnicas não estão relacionadas à tecnologia, como as habilidades do engenheiro. As habilidades técnicas para os gerentes representam o uso de métodos como análise de equilíbrio no

planejamento ou capacidade de se preparar e conduzir uma entrevista estruturada.

- Interpessoal – as pessoas são o recurso mais valioso de qualquer empresa e o gerente precisa saber como liderar pessoas. As habilidades incluem motivação dos trabalhadores, resolução de conflitos de trabalho, comunicação e trabalho com pessoas. Portanto, as habilidades interpessoais são essenciais em todos os níveis de gestão.

- Conceitual – essas habilidades são obrigatórias para gerentes de nível médio ou superior. Esta é a capacidade de “agarrar a imagem inteira”. Veja a organização como um todo entrelaçado com o ambiente circundante com as prioridades relevantes e questões importantes.

- Comunicação – o gestor precisa de informações para tomada de decisão. A capacidade de divulgar e receber informações é, portanto, ferramentas importantes para o gestor. Não se trata apenas de comunicação verbal, mas o gestor deve ser capaz de distinguir sinais não verbais, humor e sentimentos para filtrar as informações corretas.

O conhecimento técnico/profissional por si só é certamente necessário para fazer o “lado técnico” de fazer o negócio funcionar, mas não é suficiente para o desenvolvimento bem-sucedido da empresa. O crescimento da pequena empresa leva a uma nova situação, que exige habilidades gerenciais. Adquirir habilidades gerenciais não é uma tarefa simples, pois significa aplicar o conhecimento teórico na prática (PAPULOVÁ, 2017).

Por um lado, os graduados da faculdade perdem a experiência prática; por outro lado, os trabalhadores esforçados com prática de longa duração muitas vezes ainda não cobriram novos conhecimentos teóricos. Somente cruzando o conhecimento teórico com a experiência da prática é possível adquirir habilidades gerenciais (PAPULOVÁ, 2017).

Esses são os conjuntos básicos de habilidades de um gerente, que podem ser difíceis de traduzir em alguma estrutura de aprendizado para pequenas empresas. Em primeiro lugar, é necessário salientar que qualquer tentativa de identificar as competências-chave universais necessárias para pequenas empresas não pode ser completa e direta devido aos seguintes motivos (PAPULOVÁ, 2017):

- a população de PMEs é vasta e diversificada (desde pequenas barracas de



cachorro-quente a milionários adolescentes);

- em relação ao tamanho emerge o nível de “estágio de desenvolvimento” – quanto mais velha a empresa fica, mais mais complexo e sofisticado torna-se e há necessidade de um conjunto de habilidades “melhores”;
- em conexão com a área de negócios - vários tipos de indústria têm necessidades diferentes de intensidade de conhecimento (velha economia industrial versus nova economia do conhecimento).

Mas pelo menos é possível traçar como os pequenos empreendedores devem se educar à medida que seu negócio cresce em diferentes fases do desenvolvimento do negócio e apontar as habilidades básicas que todo gerente deve possuir.

## FASES DE DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS EMPRESAS

Fases de desenvolvimento ocorrem em toda evolução e parece intuitivamente aceitável. Newton diz (NEWTON, 2011, p.18) que a tradição remonta ao clássico de Edith Penrose (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. As fases podem ser resumidas da seguinte forma:

- pré start-up / start-up real;
- sobrevivência;
- primeiro crescimento;
- expansão;
- perspectiva global.

Pré-inicialização: O início do ciclo de vida é geralmente chamado de pré-inicialização. É o período em que muitos aspirantes a empreendedores ponderam sobre a possibilidade de comercialização de seus esquemas ou ideias. Esta fase de pré-arranque envolve a consideração inicial seguida da decisão de avançar ou não. O caso de resposta positiva requer a exploração de recursos, oportunidades e requisitos seguidos pela formulação de alguma visão orientadora que posteriormente é decifrada

em plano de negócios. Isso, obviamente, envolve alguma avaliação do mercado para o produto ou serviço do aspirante a empreendedor e uma consideração das fontes de financiamento (PAPULOVÁ, 2017).

As habilidades gerenciais, que esses aspirantes a empreendedor possuem, variam enormemente nestas fases. Alguns têm educação formal de gestão como MBA, alguns podem ter anos de prática e experiência em determinado campo, mas outros podem ter apenas ideia ou entusiasmo sem experiência de fundo. Todos eles certamente desenvolverão seu conjunto de habilidades gerenciais, embora sejam claramente vários níveis de “aprender fazendo”. Trabalhando passo a passo com o plano de negócios refletirá em melhor compreensão do mercado e chance de detectar oportunidades, a análise financeira aumentará a alfabetização financeira e assim por diante (PAPULOVÁ, 2017).

Essas fases iniciais são uma parte importante do desenvolvimento, mas o empreendedor provavelmente não se dedicará a livros didáticos para estudar o básico. Em vez disso, será uma auto-investigação perguntando, verificando se posso fazê-lo, tenho o impulso, a ambição, a visão ou a criatividade? (PAPULOVÁ, 2017).

Partida real: A fase seguinte após a pré-partida é normalmente a partida real. Pode ser um “spin off” da matriz, universidade, governo ou laboratório privado, ou muitas vezes facilitado pela “incubadora” de pequenas empresas, o que aumenta a mudança de sobrevivência (PAPULOVÁ, 2017).

Sobrevivência: A sobrevivência é a fase em que as habilidades básicas de gestão misturadas com um “toque” de empreendedorismo começam a aparecer. Um simples problema de fluxo de caixa/má gestão pode destruir a visão mais ousada de qualquer empreendedor (PAPULOVÁ, 2017).

Primeiro crescimento: À medida que a empresa permanece viva, ela passa para o primeiro crescimento faseado. O empreendimento precisa se abrir ao entorno, deixar outras pessoas sabem que existe, portanto, comunique-se em vários níveis com as partes interessadas relevantes (PAPULOVÁ, 2017).

Expansão: O empreendimento entrou na maturidade. À medida que vai “crescendo”, deve começar a cuidar de si (ou seja, o empresário deve poder retirar-se gradualmente da empresa), caso contrário pode “sufocar-se de fraldas”. Em um determinado ano, as empresas que usaram o “formato de franquia” relataram uma taxa de sucesso de 95% em contraste com a taxa de falha de quase 50% das empresas que são de propriedade independente. E onde 80 por cento de todas as empresas falham nos primeiros 5 anos, 75 por cento das empresas que usam o “formato de franquia” são bem-sucedidas (GERBER, 2011, p.91). Claramente há vantagem em substituir o antigo estilo de gestão “cowboy” pela formalização e criação de sistema de como as coisas são feitas e devem ser tratadas.

Perspectiva global: Após estabilizar a posição na “cidade natal ou país”, a visão é necessária para determinar qual direção a empresa deve seguir. Vendo uma perspectiva global onde os mercados de exportação são o oceano em que o vislumbre do futuro será um farol para o qual a empresa pode navegar. Essas fases individuais representam os tipos e o nível de sofisticação das habilidades gerenciais em cada fase de desenvolvimento. Inclui vários componentes do conjunto de habilidades gerenciais, como finanças, marketing, pesquisa, produção e recursos humanos (PAPULOVÁ, 2017).

Este é simplesmente um modelo baseado na observação empírica de empresas da amostra. Ele fornece alguma generalização, mas não deve ser tomado como algo rígido e firme, mas apenas como uma boa “regra de ouro”. Na verdade, as fases podem se sobrepor ou se fundir. Alguns podem ser ignorados; uma empresa pode procurar o mercado externo desde o início, enquanto outra criará uma base sólida no país de origem para futuras expansões em primeiro lugar (PAPULOVÁ, 2017).

## EDUCAÇÃO PARA PEQUENOS EMPREENDEDORES

Boa ideia, trabalho árduo, entusiasmo, qualificação e conhecimento em determinada área são necessários para estabelecer a nova empresa, mas não são suficientes para administrar uma empresa. Gerber mencionou em suas pesquisas

(GERBER, 2011) que deveriam existir três tipos de cargos necessários para administrar uma empresa:

- Técnico;
- Gerente;
- Empresário.

E assim, há necessidade de três tipos de conhecimento e educação superior para os pequenos empresários. Se a pessoa administra o negócio por conta própria, tem que cobrir todas as áreas – técnica/profissional, gerencial e empresarial. Na maioria das vezes, o fundador se educa apenas no primeiro, para ser profissional em sua área, para conhecer o núcleo do seu negócio, como produzir o produto ou serviço (PAPULOVÁ, 2017).

Mas não há necessidade ou mesmo possibilidade de cobrir todas essas posições por uma pessoa. O primeiro tópico muito importante para aprender é como delegar. É do conhecimento geral, que os pequenos empresários não sabem delegar. A delegação é a coisa mais difícil para a maioria dos proprietários de pequenas empresas. Às vezes, não importa como o negócio cresce e se novos funcionários são contratados, o proprietário não gosta de confiar e delegar as responsabilidades a outras pessoas. Ele / ela gosta de administrar todos os negócios por conta própria e carregar todas as coisas por conta própria (PAPULOVÁ, 2017).

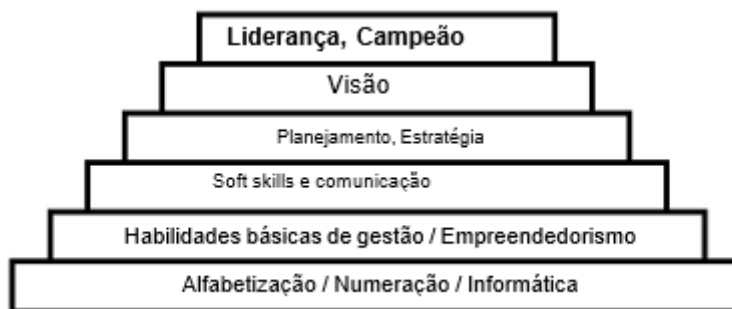
Mas a delegação é uma habilidade fundamental para o sucesso dos negócios e para um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. Uma pessoa não pode fazer tudo o que precisa ser feito; ele vai ficar muito ocupado e o trabalho vai tomar conta de sua vida pessoal o que causa infelicidade pessoal, estresse e outros problemas (WARD, sd). Aprender a delegar deve ser prioridade se o proprietário quiser se tornar um gestor de seu empreendimento. É a maneira de fazer menos para conseguir mais.

## EDUCAÇÃO EM GESTÃO

À medida que a empresa cresce, há diferentes necessidades específicas de habilidades e conhecimentos gerenciais. A necessidade e a variedade de diferentes

habilidades gerenciais dependem de muitos fatores e, portanto, uma tentativa de “criar” conjuntos de habilidades universais nunca será perfeita. Um fator universal levado em consideração pode ser a fase de desenvolvimento do empreendimento. Newton criou certas pirâmides com diferentes níveis de habilidades gerenciais, com base em suas pesquisas anteriores (Figura 1). Esses níveis se assemelham ao tipo de habilidades necessárias em diferentes fases de desenvolvimento.

**Figura 1-** Pirâmide de habilidades gerenciais



**Fonte:** NEWTON, 2011.

Na base da pirâmide está o grupo de habilidades e competências básicas. É necessário pelo menos “entendimento” básico na leitura de números (ou seja, demonstrações financeiras) e no trabalho com o computador. É difícil sobreviver sem eles na economia do conhecimento. Muitos empreendedores incluem nessas habilidades também as “habilidades técnicas” necessárias para produzir o produto específico ou prestar o serviço. Este é o seu “cartão de venda” (PAPULOVÁ, 2017).

O uso de habilidades gerenciais no próximo nível inclui a aplicação de habilidades empreendedoras básicas para preparar plano de negócios. A seguir, chama a atenção as habilidades de comunicação, que atendem ao seguinte propósito (PAPULOVÁ, 2017):

- garantir financiamento de investidores e bancos;
- convencer clientes potenciais das vantagens de um determinado produto ou serviço;
- adquirir pessoal- chave para a empresa;
- adquirir a melhor assessoria e consultoria;

- formar e cultivar parcerias e alianças.

Fases de crescimento bem-sucedidas (mencionadas acima) exigem que as decisões iniciais de “voar no fundo das calças” precisem ser substituídas por certa forma de padronização, formalização e procedimentos. O planejamento e a estratégia formais tornam-se componentes importantes das habilidades gerenciais. Mais tarde, lentamente, peça por peça, todo o quebra-cabeça da empresa começa a ser montado e o visionário assume a liderança. Como a empresa se vê no futuro? Que missão deve ser submetida? Que cultura empresarial ela quer criar? Caso contrário, toda a jornada pode se tornar uma “perseguição de ganso selvagem” (PAPULOVÁ, 2017).

A pirâmide representa um conjunto de certas habilidades gerenciais, que são necessárias para gerenciar o crescimento das pequenas empresas com sucesso. Eles devem ser respeitados por qualquer pessoa que esteja no pequeno negócio e também pelos programas de apoio e assessoria para o desenvolvimento de pequenas empresas (PAPULOVÁ, 2017).

## **PROGRAMAS EDUCACIONAIS PARA PEQUENOS EMPREENDEDORES**

Na pesquisa de Newton entre estudantes e jovens empreendedores (NEWTON, 2011), os entrevistados responderam fortemente (74%) que deveria haver uma diferença entre educação em empreendedorismo e gestão. A educação em empreendedorismo deve focar mais em como ser inovador, visionário e criador da orientação estratégica de uma empresa. Deve ser mais sobre estratégia, planejamento, previsão, trazendo novas ideias, noções e visões para a realidade do empreendimento. A educação em gestão deve se concentrar principalmente na aquisição e desenvolvimento de habilidades gerenciais.

Uma das pesquisas (JASAŇOVÁ, et al. 2015) foi realizada entre pequenas e médias empresas com o objetivo de mapear o sistema educacional para gerentes (se houver).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Jasařová et al. (2015) explica que para que uma pequena empresa cresça, se expanda e floresça, a equipe de gerenciamento precisa seguir conjuntos de habilidades básicas, mas profundas, para alcançar o sucesso do negócio. Se essas habilidades de gerenciamento não forem levadas a sério o suficiente, o resultado final rapidamente se tornará o fracasso do negócio.

O autor ainda aborda que existem três principais habilidades de gerenciamento que os gerentes de pequenas empresas precisam seguir para o sucesso; Competências Técnicas, Competências Humanas e Competências Conceituais. Depois, há habilidades especializadas que são imperativas para o sucesso de pequenas empresas, incluindo; Planejamento, organização, direção e controle.

Papula (2015) acredita que as pequenas empresas têm uma falha fundamental que as diferencia das grandes empresas, elas não têm financiamento e mão de obra para cobrir todos os seus erros, esses erros podem ser facilmente evitados pela indução de habilidades de gerenciamento. Sem o uso cuidadoso e sucinto dessas habilidades dentro das pequenas empresas, rapidamente perderá clientes, o que levará a menos receita, o que levará ao fracasso do negócio.

Sem planejamento e organização cuidadosos, não pode haver uma visão geral dos produtos que a pequena empresa usará para atingir o público certo ou o mercado socioeconômico. Sem as habilidades humanas sendo usadas pela gestão dentro da pequena empresa haveria um nível de descontentamento e desânimo de todos os subordinados, isso se daria pela falta de vínculo entre a gestão e os trabalhadores não apenas por questões de trabalho, mas também por questões sociais (NEWTON, 2011)

Papula (2015) explica que isso pode criar problemas políticos no local de trabalho e desviar a atenção necessária do trabalho em mãos, não atingindo as metas e objetivos que foram definidos. Além disso, se as habilidades humanas não estão sendo atendidas dentro das pequenas empresas, não há como a gestão conseguir atualizar e ajudar os funcionários quando estão presos em situações desfavoráveis ao negócio ou à conclusão bem-sucedida dos projetos.

Se as pequenas empresas não levassem a sério as habilidades técnicas ao iniciar o negócio, logo estariam em apuros, a tecnologia é a espinha dorsal de todos os negócios em todo o mundo, sem tecnologia as empresas não seriam capazes de solicitar novos estoques, enviar compras aos clientes, comunicar-se com outros funcionários e investigar os inquiridores.

Jasařová et al. (2015) compreende que a tecnologia que é tida como certa, como computadores, telefones e caixas eletrônicos, todos precisam de treinamento adequado e cuidados, sem isso os funcionários não teriam idéia do que fazer ao fazer uma transação, para quem ligar para solicitar novos estoques ou verificar e-mails em seus computadores de clientes que desejam adquirir o produto. Se as habilidades técnicas forem perdidas pelo negócio, o fluxo de caixa vital de clientes em potencial será perdido, o que terá um efeito negativo no sucesso da pequena empresa.

O autor ainda aborda que as habilidades conceituais em gestão são um grande trunfo para a sustentabilidade e crescimento das pequenas empresas. A falta de habilidades conceituais é a razão mais comum pela qual as pequenas empresas lutam ou falham, isso ocorre porque a administração não olha para o quadro mais amplo, concentrando-se apenas em uma seção, acreditando que esta é a resposta para ser um negócio de sucesso. Isso pode acontecer no curto prazo, mas não no longo prazo, com os planos de longo prazo para a direção futura do negócio, também partes do negócio, como contas e despesas, não são mantidas em sigilo e documentadas corretamente em comparação com a receita da pequena empresa pode despencar o negócio em dívida muito rapidamente através de contas inesperadas acumulando e precisando ser pagas de uma só vez.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão foi que o processo educacional para gestores de pequenas e médias empresas não está suficientemente ou nada definido. Além disso, este processo não refletiria as tendências atuais e futuras e, ao mesmo tempo, as características de determinadas regiões decorrentes de sua evolução histórica, estado atual e localização geográfica. principalmente gestão de processo, especialmente o processo do cliente.



As atividades educativas das pequenas empresas devem centrar-se principalmente na sensibilização e competências empresariais na área do marketing, sistemas de informação, legislação fiscal e finanças, aquisição de novas competências em TIC, estudo de línguas mundiais (terminologia técnica), desenvolvimento do artesanato e proteção do ambiente e do cliente.

É também o papel do programa de apoio ajudar a explicar a diferença entre educação empreendedora e gerencial. O trabalhador habilidoso que decide entrar no negócio por conta própria pode ser facilmente sobrecarregado pelos dois tipos de habilidades necessárias. Tudo o que ele sabe é como fazer o produto. Ele/ela precisa adquirir financiamento para a ideia (com a ajuda de habilidades empreendedoras) e começar a administrar a empresa (usando as habilidades gerenciais). Os pequenos empreendedores iniciantes geralmente não possuem nenhum deles.

Os resultados de várias pesquisas sobre as pequenas empresas revelaram que habilidades e conhecimentos gerenciais são necessários para uma gestão bem-sucedida de pequenas empresas e ao mesmo tempo apontaram que existe algum tipo de indolência em iniciar pequenos empreendedores a essas habilidades.

A autoconfiança dos pequenos empreendedores é tão alta que eles acreditam mais em sua capacidade do que contratar outra pessoa ou prestar atenção à educação de si mesmos para obter o conhecimento necessário e as habilidades gerenciais. A análise das etapas e fases do desenvolvimento das pequenas empresas mostra que existe a possibilidade de criar algum tipo de conjunto de habilidades gerenciais que são necessárias para o desenvolvimento da empresa, independentemente do setor em que a empresa funciona. Assim como o bebê no início dura com choro, depois é necessário que o bebê aprenda a falar e andar.

Da mesma forma que a empresa cresce, cresce também a necessidade de outros tipos de habilidades necessárias para a sobrevivência. Os governos e os programas de apoio às pequenas empresas devem considerar uma maneira de aumentar a conscientização sobre a necessidade e a importância das habilidades e conhecimentos gerenciais, e também apoiar a preparação de educação e cursos integrados para pequenos empreendedores. Os pequenos empresários devem considerar até que ponto

querem estar envolvidos na gestão da empresa. A questão é se manter sua posição no aspecto técnico da empresa e delegar a gestão ao gerente profissional ou passar para a gestão da empresa. A última ação requer o domínio de novos tipos de habilidades.

A empresa precisa crescer e/ou desenvolver-se para sobreviver no ambiente atual. Se ficar parado, pode ficar para trás, perder competitividade e ser ameaçado de falência.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Pesquisa de potencial para atividade empreendedora. Bratislava: **NARMSP**, 2015.

BALDWIN, J. et al. Falhando Preocupações: Falência de Negócios no Canadá. Ottawa: **Statistics Canada Cat**. Nº CS61-525-XPE, 2017.

GERBER, M. E. O e-mito revisitado: por que a maioria das pequenas empresas não funciona e o que fazer a respeito. Nova York: **Harper Collins**, 2011.

JASAŇOVÁ, K. et al. Nível educacional e qualificação dos empreendedores e utilização da educação continuada. **Anais do estudo de pesquisa**. Universidade Econômica de Bratislava. Análise do ambiente empresarial e barreiras da capacidade de absorção das regiões, 2015.

NEWTON, K. **Habilidades de gestão para pequenas empresas**. Disponível em: <<http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/en/rd00255e.html>. Acesso em: 22 set. 2022.

PAPULA, J. Mínimo de um gerente: Profissão que paga. Bratislava: **Elita**, 2015.

PAPULOVÁ, Z. IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES DE GERENCIAMENTO E CONHECIMENTO EM GESTÃO PARA PEQUENOS EMPREENDEDORES. **E-Leader**, Praga 2017.

PIŠKANIN, A. Introdução à gestão. Bratislava: **Universidade Comenius**, 2016.

WARD, S. **Deixe ir e delegue!** Disponível em: <<http://sbinfocanada.about.com/od/worklifebalance/a/delegate.htm>>. Acesso em: 22 set. 2022.

Submissão: maio de 2023. Aceite: junho de 2023. Publicação: agosto de 2023.