

Competências e Características Empreendedoras dos proprietários das lojas de um Shopping Popular

Autoria: Italo Fernando Minello, Tarízi Cioccaro Gomes, Isabel Bohrer Scherer, Luis Felipe Dias Lopes, Laura Alves Scherer, Leticia da Costa Alves

Resumo

Este estudo tem como objetivo verificar se os proprietários das lojas de um shopping popular possuem competências e/ou características empreendedoras. O referencial teórico utilizado baseou-se nas competências individuais, competências empreendedoras, empreendedorismo e características empreendedoras. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com enfoque quantitativo. Utilizou-se questionário como instrumento de coleta de dados, com escala *Likert* de 5 pontos, sendo os resultados dos dados coletados, mensurados e analisados por meio de testes estatísticos: Alfa de *Cronbach*, Média e Coeficiente de Correlação de *Pearson*. Esse questionário foi subdividido em três etapas: aspectos socioeconômicos, competências empreendedoras e características empreendedoras. Em relação ao perfil socioeconômico, verificou-se que a maioria dos respondentes são mulheres, representando, aproximadamente, 73% dos respondentes; 31% com idade de 42 a 50 anos; 42% são casados; 81% possuem filhos; 31% têm Ensino Médio completo e 31% recebem de um a dois salários mínimos. Quanto às competências empreendedoras, pode-se verificar que a competência de oportunidade foi a que obteve maior média, de 3,54 da escala *Likert*. Dentre as competências empreendedoras associadas à visão do ambiente, a competência de avaliar e assumir riscos foi a que apresentou menor média, de 3,04. Com relação às competências associadas à ação estratégica, a preocupação de se atualizar em relação ao negócio na qual o proprietário atua apresentou a média mais acentuada de 4,62; totalizando uma média geral das competências empreendedoras de 3,58. A maioria dos respondentes, aparentemente, parece apresentar características empreendedoras, visto que a média atingiu 3,68 da escala *Likert*. Dentre os conjuntos das características empreendedoras, o de realização foi o que obteve maior média, de 3,93; sendo o comprometimento a característica empreendedora que alcançou a média mais alta, de 4,50. A característica empreendedora persuasão e rede de contatos, pertencente ao conjunto de poder, foi a que apresentou menor média, de 2,92. Por fim, a pesquisa permitiu identificar que, de modo geral, não há, aparentemente, correlação entre os constructos competências e características empreendedoras. No entanto, isoladamente, foi possível identificar a fraca correlação do conjunto de planejamento referente às características empreendedoras com as competências empreendedoras, representado pelo Coeficiente de Correlação de *Pearson* de valor 0,3904. Com relação à escolaridade, pode-se inferir que parece não haver influência sobre as competências e características empreendedoras. Pode-se perceber que as competências empreendedoras associadas à ação estratégica foram predominantes sobre as que se referem à visão do ambiente. A média baixa da característica persuasão e rede de contatos sugere que os respondentes não se preocupam, aparentemente, em influenciar as pessoas ou manter uma rede de relacionamentos. Além disso, a característica comprometimento, destacada nos resultados, parece estar atrelada a circunstâncias, como número de filhos, compromisso assumido com o gestor do local e interesse na manutenção do empreendimento.

1. Introdução

A expressão competência surgiu no fim da Idade Média e pertencia fundamentalmente à linguagem jurídica, pois se referia à capacidade atribuída a um indivíduo ou a uma

instituição para analisar e julgar certos assuntos (CURY e ROSSETTO, 2004). Segundo esses autores, a expressão passou a indicar o reconhecimento social da capacidade de uma pessoa se proferir a respeito de um determinado assunto. Posteriormente, a competência passou a ser utilizada também em linguagem empresarial, a fim de qualificar alguém capaz de realizar um trabalho específico.

De acordo com Cury e Rossetto (2004) e Ruas (2001), o termo competência tem sido um dos mais empregados e discutidos na administração contemporânea, tanto no meio acadêmico quanto organizacional e, por isso, o termo é marcado por diferentes conceitos e dimensões. Dessa forma, percebe-se que a competência não é estática, existem variáveis no contexto organizacional e social que podem influenciar e modificar o desempenho do indivíduo.

Para Lima *et al.* (2010) a ampliação do debate das diversas abordagens possibilitou a identificação das competências como uma estratégia de acordo com a realidade de mercado e condicionada ao estilo organizacional. No entanto, segundo Porton *et al.* (2003), as competências são manifestadas somente quando postas em prática e o indivíduo assume e se responsabiliza por determinada atividade. Considerando essa atividade dentro do âmbito empresarial e tendo como foco a criação de novas ideias, produtos e/ou serviços pode-se perceber a relação existente entre competência e empreendedorismo. Porém, para que isso se concretize, parece ser necessário que esse indivíduo tenha características empreendedoras que deem suporte para essa atividade. Minello (2010, p.79) parece corroborar a ideia, no momento em que afirma que o empreendedor é aquele “que desenvolve algo inovador, tem iniciativa, capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso de suas ações”.

O empreendedorismo vem sendo estudado e analisado dentro das disciplinas das ciências sociais, contribuindo para que essa temática se torne pertinente, visto que pode ampliar o escopo dessa área na medida em que indica fatores significativos de sucesso para o desenvolvimento econômico da organização, o que foi evidenciado por Dornelas (2001).

Relacionando-se o empreendedorismo à inovação (SCHUMPETER, 1985), Hisrich e Peters (2009) afirmam que o ato de inovar é uma característica complexa dentre as tarefas do empreendedor, envolve a compreensão de diferentes forças que atuam no ambiente, assim como, a capacidade de lançar e comunicar algo novo. Matias (2010) parece complementar essa ideia evidenciando que a iniciativa do empreendedorismo, a inovação e a resolução de problemas representam outras habilidades consideradas fundamentais para a sustentação do empreendimento.

A partir dessas considerações, o presente estudo tem como objetivo verificar se os proprietários das lojas de um shopping popular possuem competências e/ou características empreendedoras. As inquietações da pesquisa basearam-se nos seguintes aspectos: (i) *qual é o perfil socioeconômico de proprietários das lojas de um shopping popular?* (ii) *os respondentes possuem competências empreendedoras?* (iii) *os respondentes possuem características empreendedoras?* (iv) *as competências e as características empreendedoras dos respondentes possuem relação entre si?* (v) *o número de respondentes da pesquisa foi adequado para análise dos resultados?*

2. Referencial Teórico

2.1 Competências Individuais e Empreendedoras

De acordo com Fleury e Fleury (2001a) e tendo como base a publicação de McClelland com o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, teve início os debates a respeito de competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Nesse sentido, para Ruas *et al.* (2005) o conceito de competência e sua assimilação no

ambiente organizacional é um dos assuntos da área de administração que transitam entre o ambiente acadêmico e o empresarial.

O conceito de competência individual “é a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização” (NISEMBAUM, 2000, p.91). Fleury e Fleury (2001a) complementam a ideia acima, ao afirmarem que o conceito de competência deve ser pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam um alto desempenho, fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas e pode ser percebida como estoque de recursos. De acordo com Lima *et al.* (2010), a influência dos traços comportamentais ampliou a visão sobre o tema demonstrando que uma gama de fatores influenciam a construção de competências.

Fleury e Fleury (2001a, p.187) mencionam ainda que a competência do indivíduo não é considerada um estado minimalista somente de um conhecimento ou *know-how* específico, precisam “ser sempre contextualizadas” e para adquirir “*status* de competência” é necessário comunicá-la e transmiti-la. Dutra (2001) complementa o asseverado por Fleury e Fleury (2001a) refletindo sobre o conceito e propondo sua ampliação, relacionando a capacidade de entrega do indivíduo dentro do contexto que está inserido, ou seja, é necessário verificar o modo de atuação da pessoa no ambiente de trabalho, valorizando as pessoas pelos seus atos e realizações associadas aos interesses da organização.

Na perspectiva de Zarifian (2001), tomar iniciativa e assumir responsabilidade representa a competência do indivíduo frente às situações profissionais que surgem, e na visão de Ducci (1996), a capacidade de enfrentar e solucionar os problemas de forma bem sucedida nas situações novas, incertas ou ocasionais, comprova a competência do indivíduo. Fernandes (2004) acrescenta a ideia de que a competência está relacionada à complexidade inerente ao contexto organizacional, visto que as pessoas que possuem maior nível de desenvolvimento, supostamente, apresentam maior capacidade de abstração e competências mais elaboradas do que as outras pessoas. Assim, é possível afirmar que “o grau de complexidade com que um indivíduo realiza seu trabalho depende de seu nível de maturidade profissional” (FERNANDES, 2004, p.29).

Com base na Figura 1, pode-se observar a evolução da dimensão e do conceito de competência, que parte de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que quando inserida no contexto profissional e organizacional, evidencia a necessidade de ampliação das competências. Percebe-se, então, que o alcance de resultados satisfatórios parece influenciar o comprometimento que, a partir do estoque de recursos de sua inteligência e raciocínio rápido, de suas habilidades pessoais na busca de melhoria, aparenta repercutir em seu comportamento na personalidade e na entrega do indivíduo em relação a suas responsabilidades.

Contudo, ressalta-se a importância da complexidade, característica do contexto profissional e organizacional, no que se refere ao constructo competência, pois o estoque de recursos do indivíduo varia conforme sua necessidade, desejo e responsabilidade baseados na iniciativa frente às situações e a identificação e a solução dos problemas. Isso evidencia, aparentemente, o caráter situacional da competência, tornando a competência de certa forma subjetiva. No entanto, para que a competência tenha sentido e importância para os indivíduos considerando a sua complexidade, ela deve ser comunicada e disseminada no ambiente em que está inserida, conforme demonstra a Figura 1:

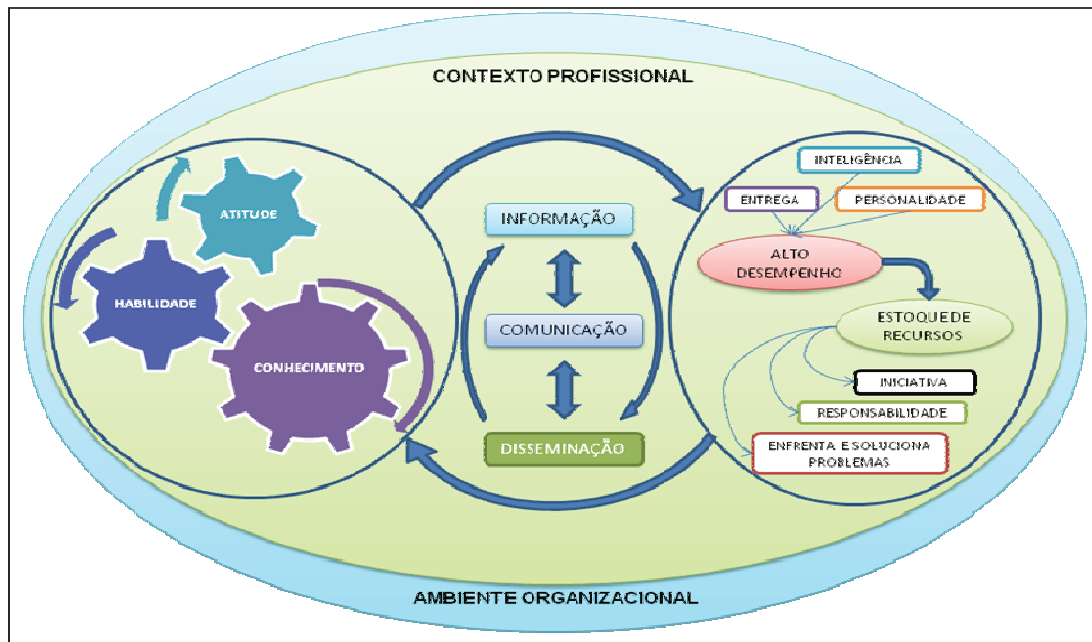


Figura 1. Síntese do Conceito de Competências Individuais

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Nisembaum (2000) e Fleury e Fleury (2001a), Fleury e Fleury (2001b), Dutra (2001), Zarifian (2001) e Ducci (1996).

Na visão de Porton *et al.*, (2003), a competência engloba conhecimentos, percepção, pensamento, avaliação e ação, a fim de desenvolver novas respostas, com criatividade e eficácia, ou seja, as competências relacionam-se com os contextos profissionais, sociais e culturais, no sentido que as pessoas estão sujeitas a variadas situações e problemas. Stuart e Lindsay (1997) acrescentam ainda os componentes das competências, como atributos individuais que formam, contribuem e adicionam o "estilo" das competências. Os autores comentam que as atividades em grupo devem prevalecer sobre a individualização, pois a combinação dos talentos de todas as pessoas é que compõem a força de trabalho da empresa.

Nesse sentido, Margerison (2001) acredita que muitas pessoas são consideradas competentes, especificamente pelos seus conhecimentos, porém na prática elas não executam seu trabalho de forma tão significativa, por isso o autor enfatiza que tanto as exigências da tarefa quanto o entendimento pessoal e interpessoal precisam ser levados em consideração. Ducci (1996) acredita haver uma grande relação das competências individuais com as características dos empreendedores.

A competência empreendedora, para Ruas (2001), desencadeia ações eficazes na consolidação de um negócio. No entanto, as competências do empreendedor, na percepção de Brandão (2007), são destacadas pela capacidade em considerar o ambiente que está inserido e auxiliar no processo de decisão. Nessa linha de raciocínio, os estudos de Brandão (2007, p.30) partiram do pressuposto de que o desenvolvimento das competências para a realização de determinada ação empreendedora abrange dois momentos: “o exercício da capacidade de perceber o ambiente do negócio e a aptidão para colocar em prática as ações idealizadas”.

Corroborando o exposto, Zarifian (2001) assegura que as características empreendedoras estão intimamente ligadas às competências empreendedoras, pois o indivíduo que possui essas características no seu ambiente de trabalho é caracterizado por suas competências empreendedoras. A partir dos estudos em administração referenciados, constata-se que a inclusão do perfil empreendedor tem tomado posição de destaque, permitindo que sejam realizados estudos mais aprofundados da temática no intuito de esclarecer e evidenciar tais relações (LENZI, 2008).

Por outro lado, Paiva *et al.* (2003) acreditam que a demonstração das competências se dá com a observação dos comportamentos dos indivíduos na capacidade de realizar ações estratégicas de expansão organizacional. Os autores, em suas pesquisas, passaram a reclassificar algumas áreas de competências empreendedoras, propostas por Man e Lau (2000), formando um mapa de codificação que abrange a dimensão e definição das competências empreendedoras, denominadas conforme o Quadro 1:

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Competência de Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar • Avaliar • Procurar } oportunidade de mercado.
Competência de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação nos relacionamentos interorganizacionais • Interação de produtos • Conhecimentos disponíveis
Competência Conceitual	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento de muitas atividades conceituais que se repercutem no comportamento do gestor
Competência Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de liderar • Controlar as atividades • Desenvolver recursos internos e externos
Competência Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Pró-atividade • Esforço do gestor para alcançar os objetivos do negócio
Competência de Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicção, sobretudo em situações adversas • Devoção ao trabalho árduo e vontade de alcançar os objetivos
Competência de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, pois esses interesses são complementares

Quadro 1: Competências Empreendedoras

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Paiva *et al.* (2003), Coriat (1994), Man *et al.* (1998) e Friedman *et al.* (1998).

Na ótica de Fleury e Fleury (2001b), a organização precisa ter conhecimento das competências essenciais do negócio e das competências necessárias para cada função. Assim, de acordo com Dutra (2001) é possível evidenciar o estabelecimento e a reflexão de que as competências estão associadas, fazendo com que exista uma forte influência mútua.

Para efeitos desse trabalho, o conceito utilizado foi o desenvolvido por Brandão (2007), em que as competências individuais empreendedoras são constituídas pelas competências associadas à visão do ambiente e pelas competências associadas à ação estratégica. Com relação às competências relacionadas à visão do ambiente, o autor afirma que essas são subdivididas em competências de oportunidade, o conhecimento antecipado do negócio e o uso de fontes preliminares de informações e a competência de avaliar e assumir riscos. Em relação às competências associadas à ação estratégica não houve subdivisão no estudo de Brandão (2007), porém as competências associadas às inovações e aos diferenciais dos produtos e/ou serviços e as competências conceituais destacaram-se em seu estudo. O Quadro 2 buscou sintetizar a ideia exposta pelo autor:

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS EMPREENDEDORAS			
	TIPOS	CONCEITO	AUTORES UTILIZADOS
COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À VISÃO DO AMBIENTE	Competências de oportunidade	Capacidade de se antecipar ao mercado e estruturar ações para concretizar um determinado empreendimento (PAIVA <i>et al.</i> , 2003).	DESCHAMPS e NAYAK (1996), PAIVA <i>et al.</i> (2003), FILION (1991), KURATKO e HODGETTS (1995), STEVENSON e GUMPERT (1985)
	O conhecimento antecipado do	Análise da viabilidade do prod./serviço, oportunidades e	KURATKO e HODGETTS (1995) e KETS DE VRIES

	negócio e o uso de fontes preliminares de informações	riscos do mercado, viabilidade financeira, capacidades organizacionais e necessidades de pessoal e os fatores de competitividade (KURATKO e HODGETTS, 1995).	(1996)
	Competência de avaliar e assumir riscos	Habilidade de saber lidar com situações de risco (BRANDÃO, 2007).	PAIVA <i>et al.</i> (2003) e LILES (1974)
COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À AÇÃO ESTRATÉGICA	Não há uma clara subdivisão. No entanto, destacam-se as competências associadas às inovações e aos diferenciais dos prod. e/ou serviços e as competências conceituais (atualização do negócio).	Ações escolhidas na implementação do Planejamento Estratégico (PAIVA <i>et al.</i> , 2006).	FILION (1991), PAIVA <i>et al.</i> (2006), LYLES <i>et al.</i> ,(1993), DEGEN (1989), DRUCKER (1986), BERNARDI (2003), BERGAMINI (1997), WHITING, (1988) e BENEDETTI <i>et al.</i> (2005)

Quadro 2: Síntese das competências individuais empreendedoras propostas por Brandão (2007)

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Brandão (2007).

Os resultados obtidos na pesquisa de Brandão (2007) revelaram que, em muitos casos, a visão do negócio se inicia antes da formação do empreendimento. Além disso, a pesquisa do autor também demonstrou que a maioria das competências individuais dos profissionais foi adquirida tanto em meio acadêmico quanto em meio organizacional.

2.2 Empreendedorismo e Características Empreendedoras

O século XVII marcou o início dos primeiros estudos sobre empreendedorismo, na qual a teoria vem se desenvolvendo até os dias atuais. Segundo Almeida (2001), o vocábulo empreendedorismo origina-se do verbo *entrepreneur* e significa empreender, que, segundo Dolabela (2008), para o indivíduo traduz ideia de iniciativa sugerindo uma maneira de ser, de se relacionar e ter um entendimento de mundo. Para Minello (2010), essa tradução remete a ampliação e aprimoramento da concepção de empreendedorismo, perpassando pelas questões relacionadas ao ser humano e ao seu comportamento. Para Hisrich e Peters (2004) existem outros aspectos do empreendedorismo como os riscos, a inovação e a geração de riquezas.

Com o foco no indivíduo que assumia a responsabilidade e comandava uma ação militar, surgiram os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo (HISRICH e PETERS, 2004). Segundo os autores, a primeira vinculação do empreendedorismo com o risco iniciou no final do século XVII em que o empreendedor por meio de um acordo contratual com o governo assumia os riscos do empreendimento, tanto pelos lucros quanto pelos prejuízos que porventura surgissem.

Um indivíduo que comprava uma matéria-prima, processava e vendia para outra pessoa, assumindo os riscos, era caracterizado como um profissional com percepção de negócio (FILION, 1999). Conforme Dornelas (2008), essa característica visionária remete à relação entre empreendedorismo e estratégia do negócio, na qual desenvolvia-se um plano para pensar e analisar todas as facetas de seu novo empreendimento.

Numa perspectiva econômica, Schumpeter (1982) enfatiza as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor, pois ao combinar recursos de uma maneira nova e original promovem o desenvolvimento e o crescimento econômico. Nesse sentido, Drucker

(2001) declarou que a inovação está diretamente relacionada com o processo empreendedor, considerando-a como um meio exploratório à mudança para um negócio ou serviço diferente que impulsiona o desenvolvimento econômico. Corroborando a ideia de Drucker, Degen (1989) ressalta que a capacidade de produção de bens e serviços de forma suficiente para o bem estar da sociedade representa a riqueza de uma nação. Dessa forma, para o autor a solução dos problemas socioeconômicos em que o Brasil se encontra perpassa pela criatividade e iniciativa dos empreendedores na produção de bens e serviços.

Para Hisrich e Peters (2004), existe uma indistinção entre os empreendedores e administradores do ponto de vista econômico, que a serviço dos capitalistas são responsáveis pelo planejamento, direção e controle das atividades que envolvem uma empresa. Dornelas (2008) ressalta que apesar de haver semelhanças entre eles, deve-se considerar que os empreendedores são mais visionários do que administradores.

Segundo Penrose (1980) a gestão empreendedora requer dois tipos de serviços: os serviços empreendedores e os serviços gerenciais, onde o primeiro aproveita novas oportunidades para expandir lucros envolvendo astúcia empreendedora como criatividade, planejamento, visão e provisão de fundos. Os serviços gerenciais giram em torno dos “papéis interpessoais, informacionais e decisórios” (MINTZBERG, 2010, p.58).

Em síntese, para Dornelas (2008) o empreendedor bem sucedido, caracteriza-se com qualidades do administrador e algumas qualidades próprias que, acrescidas a características sociológicas e ambientais, consentem no surgimento de um novo empreendimento. O autor destaca como características empreendedoras: ser visionário; tomar decisões, fazer a diferença; explorar ao máximo as oportunidades; determinação e dinamismo; dedicação; otimismo e paixão pelo que fazem; independência e construir o próprio destino; ficar rico; líder e formador de equipes; bem relacionado; organizado; planejamento; possuir conhecimento, assumir riscos calculados e criar valor para a sociedade.

Na visão de Fillion (1999), McClelland (1961) a partir do surgimento das grandes civilizações e dos fatores que contribuíram para o poder e a força de uma civilização, passou a estudar o comportamento humano e tornou-se um dos principais pesquisadores da ciência do comportamento, sendo o foco de seus estudos a necessidade de auto-realização.

Representante da escola comportamentalista, McClelland (1961), a partir de suas pesquisas realizadas em diversos países, desenvolveu um modelo contendo 55 questões a fim de identificar as características mais comuns nos empreendedores de sucesso, denominadas Características do Comportamento Empreendedor (CCE). As características estudadas que mais se destacaram foram: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

A teoria de McClelland (1961) foi fundamentada na motivação psicológica e é composta por 3 necessidades básicas: (a) Necessidade de realização: mensura as realizações pessoais, o indivíduo busca mudanças na sua vida, instituindo metas plausíveis e colocando-se em situações competitivas - essa necessidade impulsiona os empreendedores a abrir um novo negócio; (b) Necessidade de afiliação: sucede quando o indivíduo preocupa-se com suas relações emocionais positivas e busca estabelecer, conservar ou reestabelecer esses contatos; e (c) Necessidade de poder: o indivíduo possui uma forte preocupação em executar importantes ações e exercer autoridade sobre as pessoas.

Segundo Lenzi (2002), as pesquisas de McClelland (1961) identificaram três conjuntos de características empreendedoras: conjunto de realização, de planejamento e de poder. A busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento formam o conjunto de realização, enquanto que a busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento

sistemático compõem o conjunto de planejamento. Em relação ao conjunto de poder, as características inseridas foram a persuasão e rede de contatos e a independência e autoconfiança.

3. Método de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. Segundo Vieira (2002), a pesquisa descritiva busca apresentar uma exposição das características de certa população ou de um determinado fenômeno, porém não há preocupação em explicar os fenômenos ou características, mesmo que essa descrição sirva como embasamento para tal explicação. Já o tipo exploratório tem como foco estudar um tema ou problema pouco explorado, o qual se tem dúvidas ou não foi abordado anteriormente.

Em relação ao enfoque, a presente pesquisa pode ser considerada quantitativa. Para Sampieri *et al.* (2006, p.5), “o enfoque quantitativo usa a coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”. Considerando-se que o foco deste estudo é o de verificar se os proprietários das lojas de um shopping popular possuem competências e/ou características empreendedoras, pode-se evidenciar a coerência da adoção do tipo e da abordagem utilizados.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, subdividido em três etapas: (a) aspectos sociais e econômicos, contendo uma ficha de identificação, composta por idade, sexo, faixa salarial, estado civil, número de filhos e escolaridade; (b) competências empreendedoras como, competências de oportunidade, o conhecimento antecipado do negócio e o uso de fontes preliminares de informações, competência de avaliar e assumir riscos, competências conceituais e competências associadas às inovações e aos diferenciais dos produtos e/ou serviços (BRANDÃO, 2007); (c) características do comportamento empreendedor, como, busca de informações, busca de oportunidade e iniciativa, correr riscos calculados, planejamento e monitoramento sistemático, exigência de qualidade e eficiência, persuasão e rede de contato, persistência, independência e autoconfiança, comprometimento e estabelecimento de metas (McCLELLAND, 1961).

Para identificação das competências e características empreendedoras dos proprietários das lojas do shopping popular estruturou-se um questionário, adaptado de Brandão (2007) e do instrumento de McClelland (1961). O pesquisado informa um valor de 1 a 5 pontos (escala *Likert*), de acordo com a orientação de (1) nunca, (2) raras vezes, (3) algumas vezes, (4) usualmente e (5) sempre ao lado das afirmações do instrumento.

O Quadro 3 apresenta a estrutura atual do shopping popular, que será denominado pelos pesquisadores como Shopping Popular ITL, em relação à ocupação e a disponibilidade de lojas.

SHOPPING POPULAR ITL	QUANTITATIVO
Número total de lojas ocupadas	38
Lojas vagas	10
Total de lojas	48
Número de proprietários respondentes	26

Quadro 3: Quantitativo de respondentes na pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

A definição da amostra para esta pesquisa caracteriza-se como não probabilística (SAMPIERI *et al.*, 2006). Isso se verifica em função de que o objeto de estudo, características e competências empreendedoras de proprietários de um shopping popular, não necessita tanto uma “representatividade” (SAMPIERI *et al.*, 2006) de elementos de uma população, mas uma cuidadosa e controlada escolha de indivíduos em função das características do estudo.

Os questionários foram preenchidos pelos pesquisadores na presença dos pesquisados, permitindo maior esclarecimento das questões. Segundo Lenzi (2002, p.60), esse instrumento de coleta de dados podem se transformar em “entrevistas pessoais, para posterior adequação de pontuação, permitindo um esclarecimento constante do entrevistado para uma autoanálise real, sem superestimar ou subestimar suas características”.

Para a mensuração e a análise dos dados foram utilizados testes estatísticos (SAMPIERI, 2006). Como medida de confiabilidade, utilizou-se o valor do Alfa de Cronbach. Segundo Hair (1998), o Alfa de Cronbach mede a consistência interna da pesquisa para análise da confiabilidade, definindo 0,6 como valor mínimo de aceitação, para pesquisas exploratórias. Foram utilizados, para análise dos resultados deste estudo, a média (BARBETTA, 2008) das competências e das características empreendedoras, e o Coeficiente de Correlação de Pearson (STEVENSON, 1981), buscando mensurar a correlação entre estes dois constructos.

A apresentação dos resultados baseou-se nas médias obtidas nas competências e características empreendedoras dos proprietários de um shopping popular. As competências foram classificadas em relação à visão do ambiente e à ação estratégica e as características empreendedoras categorizadas em três conjuntos: realização, planejamento e poder. A partir disso, foi realizada a descrição com a apresentação do percentual identificado no perfil socioeconômico dos respondentes; a descrição das respectivas médias obtidas com as competências e as características empreendedoras e, posteriormente, foi apresentada o grau de correlação existente entre os constructos. A Figura 2 demonstra o desenho de pesquisa utilizado.

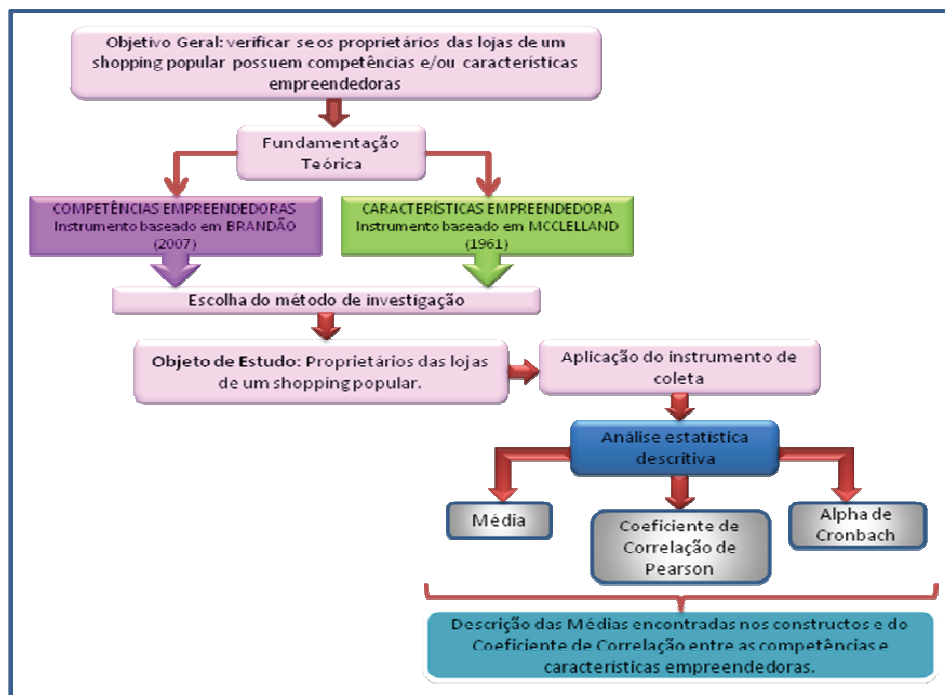


Figura 2. Desenho de Pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Perfil Socioeconômico dos Proprietários

A pesquisa realizada evidenciou que a maioria dos respondentes pertence ao sexo feminino, 73,08%; enquanto que o sexo masculino foi representado por 26,92%. Em uma amostra de 26 pesquisados, constatou-se que a faixa etária predominante é de 42 a 50 anos,

equivalendo a 30,77%; 26,08% dos respondentes encontram-se na faixa etária de 34 a 41 anos; e 19,23% correspondeu tanto para a faixa etária de 18 a 25 anos quanto para indivíduos com mais de 50 anos. Vale ressaltar também que a faixa etária com menor percentual foi a de 26 a 33 anos, correspondendo a 7,69% dos pesquisados.

Com relação ao estado civil dos respondentes, constatou-se que 42,31% são casados, 38,46% solteiros, 15,38% possuem outro tipo de relacionamento e somente um pesquisado tem a condição civil de separado correspondendo a 3,85%. A Figura 3 sintetiza o percentual de sexo, faixa etária e estado civil:

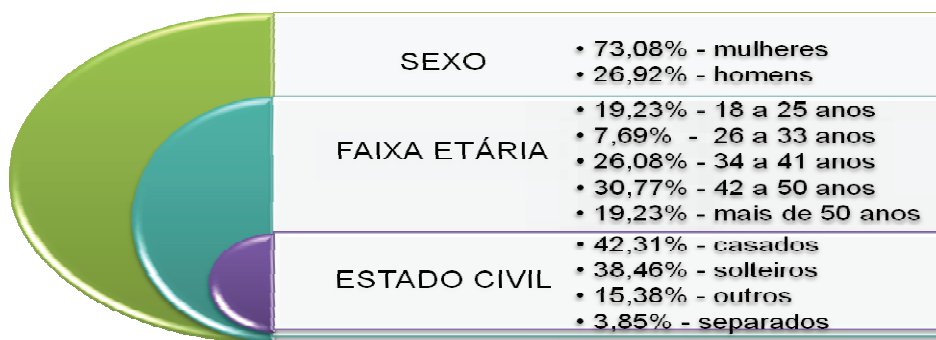


Figura 3. Sexo, faixa etária e estado civil dos respondentes da pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados da pesquisa.

Referente ao percentual de proprietários que possuem filhos pode-se perceber que este foi um índice elevado, representando 80,77% dos respondentes. A maioria dos pesquisados revelou ainda que possui dois ou três filhos e somente 19,23% não possuem filhos. Desse modo, nota-se a relação da faixa etária com o número de filhos dos indivíduos, já que 19,23% é o mesmo percentual daqueles que se encontram com idade de 18 a 25 anos.

Além disso, a faixa salarial predominante, segundo os proprietários das lojas do Shopping Popular ITL, varia de um a dois salários mínimos, correspondente a 30,77%. Destaca-se o fato de que os indivíduos que possuem de dois a três salários mínimos e os que recebem mais de quatro salários mínimos compõem o mesmo percentual, de 11,54%. Observa-se ainda que o percentual de 23,08% é equivalente para as pessoas que ganham até um salário mínimo e para aquelas que recebem de três a quatro, conforme mostra o Gráfico 1:

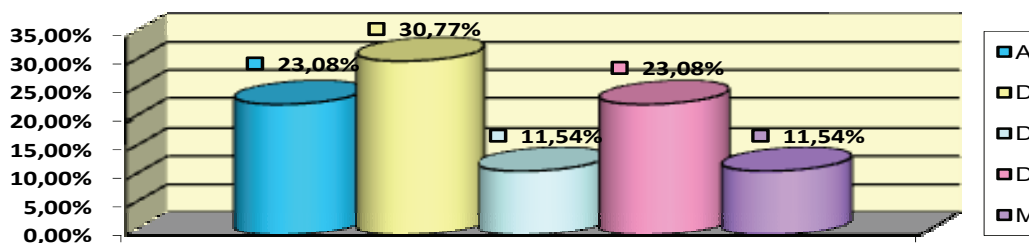


Gráfico 1: Resultado da faixa salarial dos pesquisados.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados da pesquisa.

O percentual de escolaridade mais elevado dos respondentes foi de 30,77%, relativo ao ensino médio completo; 26,92% ao ensino fundamental incompleto; 15,38% ao ensino médio incompleto; e, 11,54% tanto para o ensino fundamental completo quanto para o ensino superior incompleto. Ressalta-se que o percentual de 3,85%, corresponde a uma pessoa com curso superior completo. O Gráfico 2 sintetiza os dados:

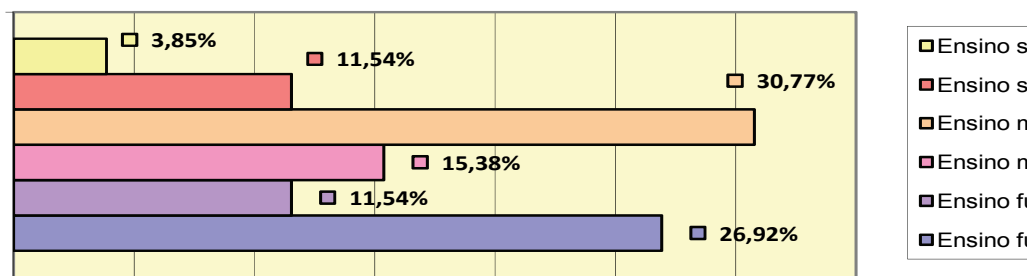


Gráfico 2: Resultado da escolaridade dos pesquisados.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados da pesquisa.

4.2 Competências Empreendedoras dos Proprietários

De modo geral, os proprietários das lojas do Shopping Popular ITL apresentam competências empreendedoras, visto que a média total representa 3,58. Em relação às competências empreendedoras associadas à visão do ambiente, identificadas na pesquisa, a competência de oportunidade foi a que obteve maior média com o valor de 3,54. No entanto, pode-se perceber que quase a metade dos respondentes (46,15%) afirmou nunca ter aberto um negócio antes do atual empreendimento.

Ainda referente às competências associadas à visão do ambiente estão o conhecimento antecipado do negócio e o uso de fontes preliminares de informações, na qual se destaca por ter sido a segunda competência empreendedora que alcançou maior média na pesquisa realizada, resultando em 3,44. Embora esse número possa parecer significativo, ele demonstra que ainda não há uma grande preocupação dos pesquisados em utilizar fontes de informação do mercado para tomar decisões, buscar conhecimentos do negócio, bem como analisar em detalhes o negócio que está engajado.

A competência de avaliar e assumir riscos foi a competência associada à visão do ambiente que apresentou menor média, totalizando 3,04. Esse resultado comprova que grande parte dos pesquisados não realizaram uma análise dos prós e contras antes de escolher o empreendimento. Alguns proprietários afirmaram que apenas decidiram abrir o negócio e não ficaram pensando muito tempo a respeito das vantagens e desvantagens.

Quanto às competências associadas à ação estratégica, pode-se destacar no estudo que as competências conceituais, como a preocupação de se atualizar em relação ao negócio na qual o proprietário atua, foi representada pela média acentuada de 4,62. O número elevado da média evidencia que 88,46% do total de respondentes afirmam que procuram sempre ou usualmente a atualização do empreendimento.

As competências associadas às inovações e aos diferenciais dos produtos e/ou serviços também demonstrou uma alta média na pesquisa, correspondendo ao número de 4,54. O percentual de 73,08% dos pesquisados asseguram que sempre buscam inovar, distinguir-se ou diferenciar na gestão do seu negócio.

Com base nos dados obtidos com a pesquisa, constatou-se que a média geral das competências associadas à ação estratégica foi de 4,58, enquanto que das competências associadas à visão do ambiente representam 3,18. Assim, a Tabela 1 buscou demonstrar o resultado das médias das características empreendedoras:

Tabela 1: Resultado das médias das características empreendedoras

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	MÉDIAS
Competência de oportunidade	3,54

O conhecimento antecipado do negócio e o uso de fontes preliminares de informações	3,44
Competência de avaliar e assumir riscos	3,04
Competências conceituais	4,62
Competências associadas às inovações e aos diferenciais dos produtos e/ou serviços	4,54

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados da pesquisa.

Dessa forma, é possível inferir que os proprietários demonstraram maior preocupação com as competências relacionadas ao planejamento do negócio e ações para a sua implementação. O Gráfico 3 buscou confirmar a relação entre as duas categorias de competência:

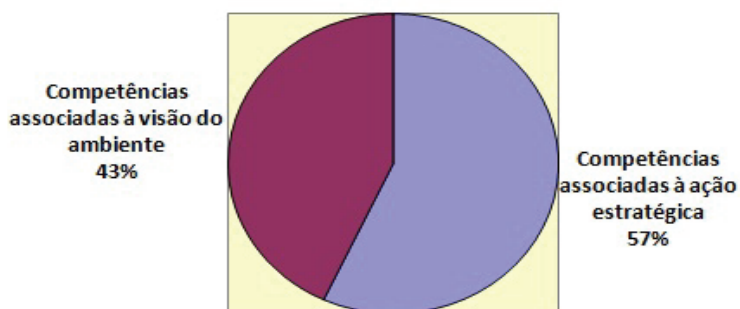


Gráfico 3: Relação entre as competências empreendedoras.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados da pesquisa.

4.3 Características Empreendedoras dos Proprietários

Conforme a análise dos resultados das características empreendedoras dos proprietários constatou-se que, de uma forma geral, os respondentes possuem tais características, pois a média total foi de 3,68. O conjunto de realização foi o que atingiu uma maior média, com o valor de 3,93; enquanto que a média do conjunto de planejamento foi de 3,53 e o conjunto de poder obteve a média de 3,27. A Figura 4 ilustra as médias dos referidos conjuntos com as suas respectivas características empreendedoras:

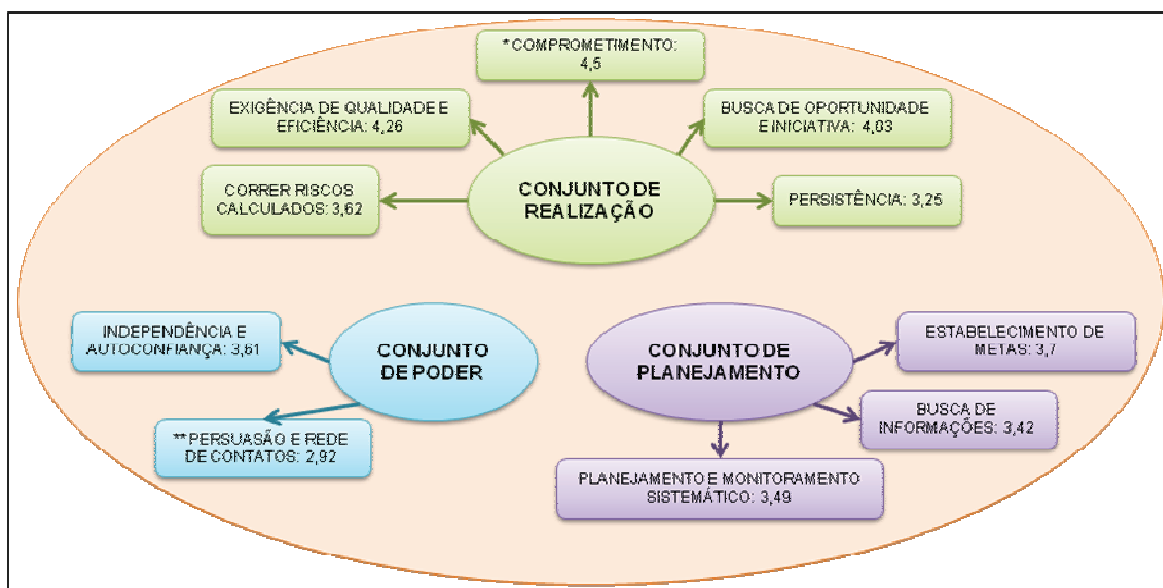


Figura 4. Médias dos conjuntos de realização, planejamento e poder

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Legenda: * maior média; ** menor média.

A característica empreendedora comprometimento obteve a maior média, representando 4,50, demonstrando que os pesquisados se esforçam para realizar suas atividades da melhor forma, sendo fiéis as promessas que fazem e não se importam de executar o trabalho de outros colegas para cumprir um prazo de entrega. Além disso, verificou-se que a exigência de qualidade e eficiência foi a segunda média acentuada com 4,26, fato que revela haver uma preocupação de terminar o trabalho no tempo devido exigindo que as tarefas sejam realizadas devidamente.

Nessa perspectiva, os proprietários respondentes obtiveram uma média de 4,03 para a característica busca de oportunidades e iniciativa, assegurando que a maioria dos proprietários enfrentam desafios e novas oportunidades, bem como realizam seu trabalho sem que necessite receber ordens. Pode-se inferir, com esse resultado, que as características empreendedoras com maior destaque, estão inseridas no conjunto de realização.

Constatou-se ainda o fato de que as médias intermediárias das características empreendedoras enquadraram-se nos três conjuntos, demonstrando variadas características relacionadas à realização, poder e planejamento. No entanto, pode-se ressaltar que a média mais baixa pertence ao conjunto de poder, com a média de 2,92 para a característica persuasão e rede de contatos. Desse modo, evidenciou-se que a maioria dos pesquisados não se preocupam em influenciar as pessoas no modo de pensar e agir, bem como não buscam o contato de pessoas influentes para alcançar as suas metas. A Tabela 2 elenca as médias das características empreendedoras detectadas nos respondentes:

Tabela 2: Resultado das médias das características empreendedoras

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	MÉDIAS
Comprometimento	4,50
Exigência de qualidade e eficiência	4,26
Busca de oportunidade e iniciativa	4,03
Estabelecimento de metas	3,70
Correr riscos calculados	3,62
Independência e autoconfiança	3,61
Planejamento e monitoramento sistemático	3,49
Busca de informações	3,42
Persistência	3,25
Persuasão e Rede de Contatos	2,92

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados da pesquisa.

4.4 Relação das Competências Empreendedoras com as Características Empreendedoras dos Proprietários

A fundamentação teórica possibilitou a constatação da similaridade entre os dois constructos competência e característica empreendedora. No entanto, com a realização do presente estudo e a análise dos dados foi possível evidenciar que apesar da proximidade das médias não há uma correlação direta entre os dois constructos.

As competências descritas por Brandão (2007) expostas na pesquisa não estão diretamente relacionadas com as características empreendedoras propostas por McClelland (1961), pois o coeficiente de correlação de *Pearson* demonstrou um valor insignificante, ou seja, menor que 0,05 em quase todas as relações existentes. Porém, destaca-se a fraca relação do conjunto de planejamento referente às características empreendedoras com as competências empreendedoras, representado pelo coeficiente de correlação de *Pearson* de valor 0,3904.

De modo geral, o conjunto de planejamento proposto por McClelland (1961), representado pelo estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos e busca de informações possui uma fraca relação com as competências associadas à ação estratégica e à visão do ambiente identificadas por Brandão (2007). Embora a literatura busca

aproximar essa relação, o resultado obtido possibilitou evidenciar que as competências e as características empreendedoras não possuem similaridade entre os proprietários de um shopping popular.

5. Considerações Finais

O conceito de competência tem sido ampliado ao longo do tempo evidenciado uma peculiaridade que está atrelada ao dinamismo do ambiente organizacional e do contexto profissional, influenciando os resultados organizacionais e profissionais. Nesse sentido, essa temática parece estar despertando interesse por demonstrar a subjetividade e as diferentes variáveis que a envolvem. Com a pesquisa realizada no Shopping Popular ITL foi possível identificar o perfil socioeconômico dos proprietários, sendo que sua maioria são mulheres e possuem idade entre 42 e 50 anos. A partir disso, conforme mencionam Cohen e Fink (2003), pode-se inferir que as mulheres estão cada vez mais inseridas no mundo dos negócios. Para os autores, “as mulheres estão assumindo postos de gerência num mundo que era basicamente masculino” (p. 212). Destaca-se também o fato de que a escolaridade parece não influenciar nas competências e características empreendedoras, pois grande parte dos respondentes possui ensino médio completo ou ensino fundamental incompleto. Isso parece curioso, suscitando novas pesquisas sobre o assunto, visto que a relação entre gênero e escolaridade é um assunto em ebulição.

Outro aspecto relevante refere-se ao fato de que, de maneira geral, os respondentes possuem competências e características empreendedoras, sendo que demonstraram mais competências do que características empreendedoras, apresentando pouca diferença em suas médias. Quanto às competências empreendedoras, pode-se perceber que aquelas associadas à ação estratégica foram predominantes sobre as que se referem à visão do ambiente. A partir desse resultado, pode-se inferir uma relação curiosa, no sentido de que as ações estratégicas são mais evidentes que aquelas relacionadas à visão do ambiente, pois as competências que se referem ao ambiente são necessárias para as competências associadas à ação estratégica. Desse modo, um dos aspectos que se poderia considerar é que os empreendedores, dentre os entrevistados, parecem agir mais do que pensar, o que parece indicar que os mesmos tomam decisões sem a devida reflexão.

No que se refere às características empreendedoras, o comprometimento frente às situações profissionais obteve maior média entre os pesquisados. Esse fato pode estar relacionado a três circunstâncias: número de filhos, compromisso assumido junto ao gestor do local onde as lojas estão instaladas, e o interesse na manutenção do empreendimento.

No entanto, pode-se ressaltar que a média mais baixa pertence ao conjunto de poder, com a média de 2,92 para a característica persuasão e rede de contatos. Desse modo, evidenciou-se que a maioria dos pesquisados, aparentemente, não se preocupam em influenciar as pessoas no modo de pensar e agir, bem como não buscam o contato de pessoas influentes para alcançar as suas metas. Para Dornelas (2005), o *networking* é considerado uma característica dos empreendedores de sucesso, que auxilie no ambiente externo da organização, clientes, fornecedores e entidades de classe. No entanto, constatou-se que nenhuma competência obteve média abaixo de 3.

Conforme foi evidenciado, a média elevada da característica empreendedora busca de oportunidade e iniciativa pode ser justificada pelo fato de que, no contexto social, a maioria dos entrevistados está tendo uma maior preocupação em obter seu sustento por meio de um empreendimento próprio. Nesse sentido, Oliveira (2010) ressalta que o comportamento dos indivíduos é determinado pelas suas necessidades que conduz a um objetivo ou incentivo.

Além disso, por meio de conversas informais com os pesquisados, pode-se perceber a autoestima como uma característica relevante para o indivíduo empreendedor. Essa parece ser uma característica empreendedora que instiga novas pesquisas. Em contrapartida, na visão de

Cohen e Fink (2003), a autoestima exacerbada pode fazer com que os gestores considerem os sucessos da organização centrada apenas em suas próprias habilidades e passam a esquecer as capacidades dos seus subordinados.

Embora, Zarifian (2001) evidencie que as competências e as características empreendedoras estão intimamente ligadas, a partir dos resultados obtidos no presente estudo, pode-se constatar que a ligação entre estes dois constructos não apresentou uma forte correlação. Esse fato parece indicar que o número de respondentes utilizado nesta pesquisa, atende, parcialmente, aos padrões necessários para se obter o embasamento estatístico adequado para comprovar essa constatação sugerida por Zarifian(2001).

Ressalta-se que somente o conjunto de planejamento, constituído pelas características empreendedoras, apresentou baixa correlação com as competências, sendo que os outros conjuntos, de realização e de poder, não apresentaram qualquer correlação.

Em função de a pesquisa ter apresentado valores do Alfa de *Cronbach* muito baixos: 0,496 nas competências empreendedoras; 0,468 no conjunto de realização das características empreendedoras; 0,4757 para o conjunto de planejamento e 0,480 para o conjunto de poder não foi possível ampliar a análise dos dados. Porém, o valor do Alfa de *Cronbach* das características empreendedoras, compreendendo os três conjuntos, de modo geral, foi representado pelo valor de 0,738. Este aspecto evidencia que os resultados não podem ser generalizados e sugere-se a replicação da pesquisa com amostragem mais representativa para que seja possível se estabelecer uma comparação entre os resultados obtidos.

Referências

- ALMEIDA, Flávio de. **Como ser empreendedor de sucesso**. Belo Horizonte: Leite, 2001.
- BARBETTA, P.A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2008.
- BRANDÃO, M.M. **A influência das competências empreendedoras e dos sistemas de relações sociais na decisão de empreender na área de serviços de fisioterapia**. 2007. 95f. Dissertação de Mestrado. Universidade FUMEC. Belo Horizonte, MG. 2007.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.
- COHEN, A.R. ; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CUNHA, C. C. J. de A. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.
- CURY, A.C.H.; ROSSETTO, C. R. **Formação de competências no ensino superior: um estudo de caso nas instituições de ensino superior na cidade de Cascavel/PR**. In: 3o ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais. 2004, São Paulo. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa. Uma idéia e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **O homem, a administração e a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral em la perspectiva internacional. In: *Oficina Internacional Del Trabajo. Formación basada in competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra, OIT, 1996.

- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. *In: DUTRA, J. S. (Org.). Gestão por competências*. 2ed. São Paulo: Gente, 2001.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FERNANDES, B.H.R. **Competências e Performances Organizacionais: Um estudo empírico**. 2004. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. v. 34, n.2 p.5-28, abr/jun. São Paulo, 1999.
- FLEURY, M.T.L. e FLEURY A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. v.5. p.183-196. Edição Especial. Curitiba, 2001a.
- FLEURY, M.T.L. e FLEURY A. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais. *In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. (org.). Gestão estratégica do Conhecimento: integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, p.189-211, 2001b.
- FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and life balance: the of the zero-sum game. *Harvard Business Review*. nov./dez, 1998.
- HAIR, J.E.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Multivariate data analysis**. 5ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. 7ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LENZI, F.C. **Perfil comparativo de empreendedores do setor de serviços: estudo em restaurantes de Balneário Camboriú**. 2002, 113f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.
- LENZI, F.C. **Os Empreendedores Corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: Um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas**. 2008, 126f. Tese de Doutorado (Departamento de Administração da FEA – USP) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- LIMA, R.J.C.; BARBOSA, A.C.Q.; BAETA, A.M.C.; GIROLETTI, D.A. **Tecendo a Realidade com Fragmentos do Passado: Estudo sobre a Influência de Aspectos Identitários e Culturais na Construção de Competências no Complexo Têxtil**. *In: XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 34, 2010. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- MAN, T.W.Y., LAU, T., CHAN, K.F. **Conceptualization of SME's competitiveness: a focus on entrepreneurial competencies**. 1998. Department of Management. The Hong Kong Polytechnic University. Disponível em: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/y004.htm>>. Acesso em: 08 jan. 2011.
- MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Entreprising Culture*. v.8, n.3, 2000.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4ª. Edição, Porto Alegre: Bookman. 2006.
- MARGERISON, C. **Team competencies**. *Team Performance Management*. v.7, n.7/8, p.117 –122, 2001.
- MATIAS, M.A. **Relação entre Características Empreendedoras e Múltiplas Inteligências: Um estudo com contadores de Minas Gerais**. 2010, 115f. Tese de Doutorado. (Departamento de Administração da FEA – USP) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- MCCLELLAND, D.C. **The achievement society**. Princeton, N.J: Van Nostrand Co, 1961.

- MINELLO, I.F. **Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio.** 2010. 321f. Tese de Doutorado. (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.
- MINTZBERG, H. **Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NISEMBAUM, H. **A competência essencial.** São Paulo: Infinito, 2000.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 28ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PAIVA, F. G.; LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. **Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de Êxito Socialmente Reconhecido.** In: XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003. Atibaia. Anais... São Paulo: ANPAD, 2003.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** White Plains, NY: M. E. Sharp, Inc., 1980.
- POLLI, I. R. R. **A formação do perfil intraempreendedor: identificação das incidências de características empreendedoras e a percepção da realidade organizacional.** 2003. 197f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica. Paraná. 2003.
- PORTON, R.A.B.; LONGARAY A.A.; BEUREN, I.M. **Competências essenciais dos empreendedores de empresas de base tecnológica: o caso do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas – CELTA.** In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23, 2003. Anais... Ouro Preto. MG: ENEGEP, 2003.
- RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. (org.). **Gestão estratégica do Conhecimento: integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências.** São Paulo: Atlas, p.189-211, 2001.
- RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.; BECKER, G.; DIAS, G. **O Conceito de Competências de A a Z – Análise e Revisão nas Principais Publicações Nacionais entre 2000 e 2004.** In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 29, 2005. Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- STUART, R.; LINDSAY, P. Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training.* v. 21, n. 1, p. 26-33, 1997.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1982.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.