

Competências Empreendedoras: um Estudo sobre os Empreendedores Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial

Tania Regina Frota Vasconcellos Dias
trfvdias@ufrj.br
UFRRJ

Paula Moreira Nardelli
paulanardelli@hotmail.com
SENAI

Ana Alice Vilas Boas
analice2006@oi.com.br
UFRRJ

Resumo: Este trabalho apresenta um estudo descritivo e exploratório onde há a identificação de competências empreendedoras baseado nas pesquisas de Man e Lau (2000). Como instrumento de coleta de dados foi usado um questionário com perguntas abertas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio do Método de Análise de Conteúdo, análise categorial, tendo como unidade de registro o tema. O objetivo desta pesquisa é identificar as competências empreendedoras que estão relacionadas aos empreendedores que ganharam o TOP Empresarial. Como resultados podem-se destacar as Competências de Oportunidades, Relacionamento, Conceituais, Administrativas, Estratégicas e de Comprometimento. Destacam-se ainda as Competências de Suporte, confirmando os trabalhos destes autores. Essas competências são inerentes aos empreendedores de sucesso, pois fazem parte do seu *Background*.

Palavras-chaves: Empreendedor, Competências, Gerenciamento.

1- Introdução

Os efeitos da globalização na economia exigem uma nova concepção da produtividade. Tal concepção tende a assumir a significação de desempenho global, portanto, em todo o mundo, cresce o interesse pelo empreendedorismo. Os empreendedores despontam como os principais criadores de postos de trabalho, os quais, por sua vez, geram riqueza. Uma compreensão de comportamentos relacionados a competências empreendedoras é crítica.

Para Benício de Melo *et al* (2006) no campo dos estudos organizacionais, incluindo treinamento e desenvolvimento vocacional, tem havido, em âmbito mundial, ênfase na necessidade de se aperfeiçoarem habilidades e capacidades que gerem reflexões sobre as práticas profissionais.

Segundo Baron e Shane (2007), os empreendedores sempre existiram e sempre atraíram atenção em suas sociedades, no entanto, importantes evidências indicam que cada vez mais pessoas estão buscando ou levando em conta este papel. Para estes autores muitos fatores estão envolvidos nisso. Primeiro, a mídia está cheia de relatos entusiasmados de empreendedores de sucesso. Segundo, houve uma mudança fundamental no chamado 'contrato de vínculo empregatício', isto é, no passado, desde que os indivíduos desempenhassem bem suas funções, eles continuariam empregados, hoje, numa era em que as

empresas se reestruturaram, esse acordo foi quebrado. Terceiro, a mudança nos valores básicos. Pesquisas revelam que os jovens, em especial, preferem um estilo de vida mais independente, que ofereça a possibilidade de escolha.

“Empreender tem sido a trajetória escolhida por muitos jovens recém-formados, profissionais bem sucedidos no mercado e alguns tantos aposentados, que depois de uma vida inteira trabalhando como empregados resolvem empreender por conta própria” (SALIM *et al*, 2004:1).

No Brasil, os estudos começaram a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*) foram criados (DORNELAS, 2001).

A palavra, empreendedor (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor (DORNELAS, 2001).

Para Kirzner citado em Dornelas (2001:31), “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Schumpeter (1934) descreve o empreendedor como aquele que desestabiliza a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, por criar novas formas de organização ou por explorar novos recursos e materiais.

Não existe um consenso atualmente sobre a definição de empreendedorismo como uma área de estudo dos negócios ou como uma atividade em que as pessoas se envolvem. É um processo, que se move por fases distintas, mas intimamente relacionadas: reconhecimento de uma oportunidade; decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais; lançar um novo empreendimento; construir o sucesso e colher as recompensas (BARON e SHANE, 2007).

Em revisões de literatura sobre competitividade de pequenas e médias empresas, Man *et al* (1999) reconhecem três aspectos-chave que afetam a competitividade destas empresas: fatores internos da empresa, ambiente externo e a influência do empreendedor. Estes fatores trazem impacto no desempenho das empresas. Em particular, a influência do empreendedor quanto à competência na perspectiva comportamental ou de processo.

Dado que, competências empreendedoras são consideradas importantes e conseqüentemente podem ser vistas como a habilidade total do empreendedor em conduzir o desenvolvimento da empresa com sucesso, esta pesquisa tem como objetivo identificar quais competências estão relacionadas aos empreendedores que ganharam o TOP empresarial 2006 e que moldam os seus comportamentos fazendo-os terem sucesso.

2 - Competência

Segundo Dutra (2004), alguns autores, em sua maioria de origem norte-americana como McClelland, 1973; Boyatzis, 1982 e Spencer Jr e Spencer, 1993, afirmam que competência significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de *performance*. Durante os anos 80 e 90, muitos autores contestaram essa definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram associar o conceito às suas realizações e àquilo que elas provêm, produzem e/ou entregam. O fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. Essa linha é defendida por autores, em sua maioria européia. Dentre estes, Le Boterf (2003:48), para ele “a competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização”. Ainda segundo o autor, não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em situação. É contingente. O saber agir não consiste somente em saber tratar

um incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-la. Atualmente, os autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas.

Outros autores abordam a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (Schein, 1990; Derr, 1988), desta forma, o amadurecimento da pessoa expresso pela capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, permite a adição de valor ao trabalho de seus subordinados (DUTRA, 2004).

Assim percebe-se que existe uma grande diversidade de conceitos sobre competências. Para este estudo, a competência será definida como: um conjunto de características compreendendo diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, que são influenciados pela experiência, capacitação, educação, valores familiares e outras variáveis demográficas do empreendedor (MAN e LAU, 2000).

2.1 – Empreendedores de Sucesso

Em estudos sobre empreendedorismo existe um consenso sobre um conjunto de atitudes presentes no sujeito empreendedor. Existem variáveis, de nível individual (técnicas, motivações e características dos empreendedores); de nível interpessoal ou grupal (idéias, informações de outras pessoas, clientes, potenciais funcionários, eficácia nas interações com capitalistas de risco) e, de nível social (políticas governamentais, condições econômicas, tecnologia) que permeia todas as fases do processo empreendedor (BARON e SHANE, 2007).

Para conduzir um novo empreendimento de forma satisfatória, os empreendedores precisam contar com uma ampla variedade de habilidades sociais. Estas se referem a um conjunto de competências (habilidades isoladas) que permite aos indivíduos interagir uns com os outros.

Estudos de Nahapiet e Ghoshal, citado em Baron e Shane (2007), identificaram cinco habilidades sociais: Percepção social – exatidão ao compreender os outros, incluindo a compreensão correta de seus motivos, características e intenções; Expressividade – habilidade de expressar suas próprias emoções de forma que elas possam ser prontamente percebidas pelos outros; Administração da imagem – proficiência no uso de técnicas para induzir reações positivas nos outros quando as pessoas se encontram pela primeira vez; Persuasão e influência – habilidade de utilizar várias técnicas para mudar atitudes ou comportamento dos outros nas direções desejadas; e, Adaptabilidade social – habilidade de adaptar-se a uma ampla variedade de situações sociais e de sentir-se confortável com indivíduos cujas vivências são diversas.

“Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2001:19). Desta forma, o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador.

Para Dornelas (2001), a diferença do empreendedor para o administrador comum é que o empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Eles possuem alguns atributos pessoais que, somados as características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. São indivíduos que fazem a diferença.

Os dez mandamentos dos empresários bem-sucedidos resumem às qualidades importantes e comuns a grande parte deles (SALIM *et al*, 2004:5-6):

Assumir riscos – arriscar conscientemente, tendo coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos, é ter autodeterminação; **Identificar oportunidades** – ficar atento e perceber, no momento certo, as

oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio. Atento as informações; **Conhecimento** – quanto maior for o domínio de um empresário sobre o ramo do negócio, maior é a sua chance de êxito. Este conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centro de ensino ou mesmo de “dicas” de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes; **Organização** – ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais – financeiros e tecnológicos – de forma racional; **Tomar decisões** – tomar decisões acertadas é um processo que exige o levantamento de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas e escolha da solução mais adequada. O verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas, na hora certa; **Liderança** – liderar é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Dentro e fora da empresa, o homem de negócios faz contato, sejam com clientes, fornecedores, empregados. Assim, liderança tem de ser uma qualidade sempre presente; **Dinamismo** – um empreendedor de sucesso nunca se acomoda para não perder a capacidade de fazer com que simples idéias se concretizem em negócios efetivos. Manter-se sempre dinâmico e cultivar certo inconformismo diante da rotina é um de seus lemas preferidos; **Independência** – determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar independência é meta importante na busca do sucesso. O empreendedor deve ser livre, evitando protecionismos que, mais tarde, possam se tornar obstáculos aos negócios; **Otimismo** – esta é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. Capaz de enfrentar obstáculos, o empresário de sucesso sabe olhar além e acima das dificuldades; **Tino empresarial** – (...) “sexto sentido”, intuição, faro empresarial, típico de gente bem sucedida nos negócios é, na maioria das vezes, a soma de todas as qualidades descritas aqui.

Dornelas (2007: 5-7) também descreve várias características dos empreendedores de sucesso: São visionários; Sabem tomar decisões; São indivíduos que fazem a diferença; Sabem explorar ao máximo as oportunidades; São determinados e dinâmicos; São dedicados; São otimistas e apaixonados pelo que fazem; São independentes e constroem o próprio destino; Ficam ricos; São líderes e formadores de equipes; São bem relacionados (*networking*); São organizados; Planejam, Planejam, Planejam; Possuem conhecimento; Assumem riscos calculados; e, Criam valor para a sociedade.

Um outro conjunto formado por dez características dos empreendedores de sucesso é usado como referência pelo Sebrae para o Empretec, citado em Dornelas (2007: 8), seminário intensivo, destinado a aumentar o potencial do empreendedor para melhor gerir o seu empreendimento ou para iniciar um negócio bem sucedido, pode ser dividido em três grupos:

- Grupo de características relacionadas à realização: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigir qualidade e eficiência, persistências e comprometimento;
- Grupos de características relacionadas ao planejamento: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático;
- Grupos de características relacionadas ao poder: persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

Baseado no conjunto destas três fontes pode-se afirmar que o empreendedor de sucesso deve ser um indivíduo com competências múltiplas e qualidades diferenciadas. Por isso, torna-se relevante conhecer suas áreas de competências e focos comportamentais.

2.2 - Áreas de Competências e Focos Comportamentais

Em estudos observados por Man e Lau (2000), os mesmos categorizaram seis áreas de competências, representando seis áreas distintas de comportamentos empreendedores. As competências se dividem em: Competências de Oportunidades, Competências de Relacionamento, Competências Conceituais, Competências Administrativas, Competências Estratégicas e Competências de Comprometimento, conforme Quadro 1, que também mostra os focos comportamentais dos empreendedores.

2.2.1 – Competências de Oportunidades

O reconhecimento de oportunidades é uma etapa-chave no processo empreendedor.

Baron e Shane (2007) explicam que a essência do reconhecimento de oportunidades está no maior acesso às informações, seu uso eficaz e maior habilidade de utilizar as informações relacionadas com oportunidades.

Segundo Man e Lau (2000), o reconhecimento de negócios pode ser distinguido em três grupos: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Estes grupos sugerem que o empreendedor deve ser capaz de identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas. “É preciso ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio” (SALIM, 2004:5).

2.2.2 – Competências de Relacionamento

As habilidades sociais são importantes: habilidade de construir, manter, e usar redes de relacionamento. Desenvolver relacionamentos de longo prazo, baseados na construção e manutenção da confiança, boa reputação com os clientes em potencial, fornecedores, acionistas e empregados. Negociar com os acionistas, gerenciar conflitos, construir um consenso para tomada de decisões. Comunicar eficientemente de modo a promover produtos e serviços (MAN e LAU, 2000).

2.2.3 – Competências Conceituais

São reflexos das ações do empreendedor. Os empreendedores são hábeis observadores, tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização. Eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas. Paralelamente são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão. Descobrem nichos para penetração em novos mercados. Inovam no mercado introduzindo métodos, serviços, uso de tecnologia, na maneira de procura de produtos e de distribuição.com novo. Adaptam-se facilmente a nova situação. Um empreendedor eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes (MAN e LAU, 2000).

2.2.4 – Competências Administrativas

Habilidades e conhecimento para o desenvolvimento de funções gerenciais de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle. Eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Quando os recursos como fundos, parcerias e empregados não estão disponíveis na empresa, os empreendedores necessitam captá-los no ambientes de negócio de modo a fortalecer as potencialidades de sua empresa. Liderar os empregados e ajuda-los quando existem dificuldades e mudanças. Motiva-los a atingir suas metas, usando sistemas de recompensa, aconselhamento e encorajamento (MAN e LAU, 2000).

2.2.5 - Competências Estratégicas

As competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento do empreendedor. Os empreendedores eficazes não somente tem visão de longo prazo, como também planejam objetivos e posicionamento de médio prazo, alcançáveis e realistas.

Desenvolvem oportunidades nos negócios, integrando o escopo competitivo com as capacidades administrativas, ajustando as mudanças do ambiente. Direcionam as estratégias da empresa em respostas as mudanças quando existem condições adversas de mercado e ambiente. Diferenciam-se em seus nichos de mercado, evoluindo em seu posicionamento. Adotam táticas para enfrentar clientes e competidores. São responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados (MAN e LAU, 2000).

2.2.6 – Competências de Comprometimento

Demandam habilidade de manutenção e dedicação nos negócios, sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser demonstrado pelo trabalho árduo e pelo desejo de alcançar os objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Deve ter a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situação de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento, mesmo na ocorrência de crises setoriais (MAN e LAU, 2000).

Quadro 1 - Áreas de Competências e Focos Comportamentais.

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	FOCO COMPORTAMENTAL
Competências de Oportunidades	Competências relacionadas a reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas as interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas a organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas a escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000:237)

Além das competências mencionadas anteriormente, os autores identificaram um outro grupo de competências que dão suporte ao empreendedor e faz parte do seu *background*.

2.2.7 - Competências de Suporte

Segundo Man e Lau (2000), outras competências apóiam e depende da personalidade do empreendedor. Por ser ao mesmo tempo dono, gerente e profissional deve ser bom gerenciador do seu tempo. Gerenciamento do tempo é essencial. Considerando que o empreendedor envolve-se muito em seus negócios, eles também precisam balancear trabalho, família, tempo livre e saúde.

Outro suporte essencial é a habilidade de gerenciar a preocupação e o estresse. Em estudo recente sobre competências empreendedoras, Benicio de Melo *et al* (2006) mencionaram uma nova competência relacionada a Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal. Seus resultados apontam para duas categorias: Dar vazão ao estresse e, Ter uma compreensão lúdico-prazerosa do trabalho. Segundo os autores, os equilíbrios entre a dinâmica de trabalho

e as demandas do cotidiano do dirigente inspiram em buscar escapes da exaustão física e psicológica na tentativa de encontrar fórmulas de saídas criativas e lúdicas para garantir um contínuo estado de revigoração pessoal e profissional.

3 – Metodologia

O presente estudo caracterizou-se quanto ao conteúdo por uma pesquisa exploratória e, quanto à amplitude, como descritiva. Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória é útil quando se tem uma noção muito vaga do problema e visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema de pesquisa. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis, envolvendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada com cinco dos seis dirigentes empreendedores que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2006, promovido pelo SEBRAE/RJ, nas áreas de Comércio, Educação, Indústria, Saúde, Serviços, Turismo e Energia.

Como instrumento de coleta de dados foi usado um questionário proposto por Man e Lau (2000). Este questionário foi traduzido e validado semanticamente quando da sua aplicação aos empreendedores. Ao se enviar a carta de apresentação sugeriu-se que os mesmos pudessem observar ao responderem se as perguntas estavam adequadas ao seu entendimento. Houve uma única sugestão, quando um dos empreendedores ao responder juntou duas questões em uma mesma pergunta, dado que uma delas complementava a outra, sem prejudicar o conteúdo. Os demais responderam como fora enviados.

O questionário foi composto por perguntas abertas onde o empreendedor tinha a liberdade para escrever sobre o desenvolvimento dos negócios, momentos críticos, competências necessárias para que se obtenha sucesso relacionado ao desempenho da sua empresa. Por último, havia a pergunta o que é ser empreendedor? Este questionário foi enviado por e-mail, aos empreendedores das empresas ganhadoras do prêmio, depois de terem sido previamente contatados e acordados sobre a pesquisa.

O tratamento de dados deu-se através do Método de Análise de Conteúdo, análise categorial, tendo como unidade de registro o Tema. A investigação do Tema ou Análise Temática, “(...) consiste em descobrir os «núcleos de sentido» que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 1977, p.105).

Esta análise foi escolhida, porque permite estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças e de tendências. O processo se dá através de transcrição dos relatos dos entrevistados, codificação dos conteúdos e interpretação de seus significados (BARDIN, 1977).

4 – Desenvolvimento e Análise dos Resultados da Pesquisa

4.1 - Prêmio TOP Empresarial

Com o apoio do Governo do Estado do Rio de Janeiro, através do Programa Qualidade Rio (PQR), e em parceria com o Grupo Gerdau, o SEBRAE/RJ e a FIRJAN, o Prêmio Top Empresarial busca promover o reconhecimento às iniciativas, ações e atividades das micro e pequenas empresas, sediadas no Estado do Rio de Janeiro, quanto à aplicação de tecnologias e métodos de gestão que tenham resultados em ganhos de produtividade e rentabilidade, com conseqüente melhoria da qualidade de vida das comunidades onde elas atuam.

A avaliação engloba aspectos da gestão e dos resultados das empresas, sob a forma de um instrumento adequado às características das micro e pequenas empresas e alinhado com os seguintes critérios utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade e pelo Prêmio Qualidade

Rio: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados, no total de 160 pontos.

A avaliação também ocorre pelo lado de empreendedorismo, em uma das seguintes categorias: Agronegócio, Comércio, Educação, Indústria, Saúde, Serviços e Turismo. Podendo também se candidatar aos prêmios especiais, Empresa Cidadã e/ou Conservação e Uso de Energia e/ou Uso Racional da Água.

A relação das empresas ganhadoras do Prêmio e os demais prêmios conquistados por estas empresas encontra-se sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Descrição das Empresas da Pesquisa e suas áreas de premiações

EMPRESAS	PREMIAÇÃO TOP EMPRESARIAL 2006	OUTROS PRÊMIOS E CERTIFICADOS
Hidropartes Comercial Ltda. Fundação: 1981	Comércio e Empresa Cidadã	Obtenção do certificado ISO 9001
Laboratório Pedra Verde Fundação: 1999	Saúde	Menção honrosa no Prêmio TOP Empresarial 2005 Certificado de Qualidade 2005 e 2006 da SBPC Prêmio de Competitividade para MPE/2006 Outros prêmios e certificados de nível regional e local.
JJS Serviços Gerais Sul Fluminense Ltda. Fundação: 2000	Serviços	Reconhecimento MBC 2007
Curso Trilha do Sucesso Ltda. Fundação: 2003	Educação	
Magma Empreendimentos e Participações Ltda. Fundação: 2005	Turismo e Conservação e Uso de Energia	Guia 4 rodas (3º melhor hotel de Macaé/RJ) Reconhecimento MBC Finalista CAERJ

Fonte: Dados fornecidos pelos empreendedores

4.2 - Análise dos Resultados da Pesquisa

As categorias de análise foram definidas com base nas seis áreas de competências propostas por Man e Lau (2000), conforme descrito no referencial teórico, adicionando-se a área de competências de suporte. A codificação dos conteúdos e a interpretação de seus significados foram feitas depois de várias leituras e reagrupamentos, conforme mostra as tabelas abaixo.

Competências de Oportunidades

Pela análise da Tabela 1, observa-se que a iniciativa foi importante para estes empreendedores para identificar, avaliar e buscar oportunidades no mercado.

Em uma pesquisa realizada por Dornelas (2007:26), o autor conclui que, “a percepção e o aproveitamento de oportunidades são características marcantes do empreendedor de sucesso. Apenas cerca de 1% crê que a ‘sorte’ de estarem no lugar e momentos certos foi propulsora do empreendimento”. Ainda como resultado desta pesquisa, “aproximadamente 33% dos entrevistados afirmou ser a oportunidade como o principal fator de influência para iniciarem os seus negócios, sendo que 77% dos entrevistados alegaram ter identificado oportunidades de negócio” (DORNELAS, 2007:81).

Ao identificar oportunidades é preciso ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece. Atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio. Além disso, ter informações é crucial.

Segundo Salim *et al* (2004), quanto maior for o domínio de um empresário sobre o ramo do negócio, maior é a sua chance de êxito. Este conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centro de ensino ou mesmo de “dicas” de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

Percebe-se que estes empreendedores usaram informações e experiência (competência de suporte) para reconhecer as oportunidades.

Tabela 1 – Área de Competências de Oportunidades e Clusters

Competências de Oportunidades	Comportamentos
Identificar oportunidades	Optei por Macaé/RJ, de onde sou natural e, por perceber e acreditar no crescimento desta região na busca de auto-suficiência nacional, bem como, o quase inexistente parque hoteleiro.
Avaliar oportunidades	O negócio começou de uma oportunidade que avaliei ao dar aconselhamento aos estagiários da empresa. Percebi que apesar deles passarem no processo seletivo eram jovens despreparados para a vida. Quatro sócios motivados a abrirem um laboratório de análise clínica, que viesse a colaborar no atendimento a demanda instalada do município, que naquele período só contavam com dois outros laboratórios em atividade e uma enorme demanda reprimida, principalmente a população mais carente.
Ter Iniciativa, criando oportunidades.	Agiu para expandir o negócio para novas áreas. Aproveitar oportunidade comum para começar um negócio, obter financiamento, equipamentos. Aproveitar as forças da empresa e criar oportunidades. Iniciativa. Decidiu montar um negócio próprio adquirindo sociedade numa empresa já existente.

Fonte: Dados da Pesquisa

Competências de Relacionamento

Na Tabela 2 observa-se a importância de se ter habilidades sociais, um conjunto de competências (habilidades isoladas) que permite aos indivíduos interagir uns com os outros. Para estes empreendedores, “Construir e manter relacionamentos duradouros com as partes diretamente afins e o seu entorno, rede de contatos e a Comunicação” fazem parte da suas habilidades sociais. A exatidão ao compreender os outros, incluindo a compreensão correta de seus motivos, características e intenções estão relacionadas à percepção social que este empreendedor desenvolve no seu dia a dia, bem como, a adaptabilidade social, dado que eles se adaptam a uma ampla variedade de situações sociais e relacionamentos comerciais.

Tabela 2 – Área de Competências de Relacionamento e Clusters

<i>Competências de Relacionamento</i>	Comportamentos
Construir e manter redes e relacionamentos com as partes diretamente afins e em seu entorno	Servir ao próximo com dação de amor, na certeza que esteve fazendo o melhor de si perante sua consciência. Não para um momento ou um negócio, mas, propiciar a construção de sólidas relações, as quais contemplem as partes diretamente afins e o seu entorno. Ouvir e ou acolher declarações espontâneas manifestando a satisfação proveniente de nossos clientes, parceiros e afins. Ter boa equipe de colaboradores. Ter rede de relacionamento. Fazer alianças. Sócios
Usar redes e relacionamentos	Age para desenvolver e manter relações comerciais. Foi implantado um setor de Meio Ambiente, para a interlocução com órgãos ambientais.
Gerenciar conflitos	Em 2004 quando decidimos implantar um sistema de gestão, houve muita dificuldade de conscientização durante os treinamentos, foi preciso organizar tardes de treinamento fora do ambiente da empresa e com o uso de uma linguagem mais simples, de fácil compreensão para os funcionários.
Comunicação	Comunicar as partes interessadas o horizonte da empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa

Esta constatação vem ao encontro dos resultados referenciados por Dornelas (2007:25). Ele conclui que “a rede de contatos bem estabelecida é também um aspecto comumente presente nos empreendedores de sucesso. Em mais de 82% dos casos, os empreendedores consideram-se bem relacionados”.

Em estudos do Sebrae-SP, citado em Dornelas (2007:81), “95% dos empreendedores sobreviventes afirmam manter contato constante com clientes e parceiros”. O relatório GEM 2006 citado em Dornelas (2007:81) mostra que “50% dos empreendedores estabelecidos conhecem pessoalmente alguém que começou um novo negócio nos últimos dois anos. (...) Negócios geram mais negócios e o bom relacionamento gera um ambiente empreendedor fecundo”.

Competências Conceituais

A Tabela 3 mostra que estes empreendedores são “persistentes”; “independentes e autoconfiantes”; “assumem riscos calculados”, pois tem a capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes. Quanto a este item, relatório GEM 2006 e Sebrae-SP citados em Dornelas (2007:82) apontam que “64,1% dos empreendedores estabelecidos afirmaram que ‘o medo de fracassar não impediria que comessem um novo negócio’. (...) A pesquisa do Sebrae-SP destacou que 70% dos empreendedores em atividade assumem ‘riscos moderados”.

Observou-se também serem “criativos”, dado que, percebem situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para resolverem os problemas. Eles são “inovadores” natos, pois introduzem novos métodos, serviços e uso de tecnologia, criando valor para a sociedade.

Por serem empreendedores de sucesso primam por premiações e reconhecimentos, o que os tornam orgulhosos e com auto-estima.

Além disso, estes empreendedores são “intuitivos”. Segundo Salim *et al* (2004), eles tem tino empresarial, (...) “sexto sentido”, intuição, faro empresarial, típico de gente bem sucedida nos negócios é, na maioria das vezes, a soma de todas as qualidades descritas aqui.

Note, a intuição aflora nestes empreendedores, mas estão buscando melhorar o seu processo de planejamento. Como foram ganhadores do Prêmio TOP Empresarial, os mesmos

passaram por um instrumento de auto-avaliação, onde vários critérios foram analisados e, dentre estes, Estratégias e Planos – definição das estratégias da empresa, bem como do seu desdobramento em planos de ação, definição de indicadores e metas. Portanto, o planejamento sempre será uma ferramenta de gestão importante e está contemplada nas competências administrativas citadas abaixo.

Este resultado reforça o que Dornelas (2007:34) aborda em mitos e verdades do empreendedor “intuição sempre será importante, mas somada a uma análise criteriosa da empresa e de seu planejamento. Assim as chances de sucesso do empreendedor aumentarão”.

Tabela 3 – Área de Competências Conceituais e Clusters

<i>Competências Conceituais</i>	Comportamentos
Inovador	Desenvolvimento de novas tecnologias e serviços. Desenvolvimento de novas máquinas. Desenvolver novos processos Criação de projetos: “Projeto PCMSO”
Pensar intuitivamente	Predisposto para definir o seu destino. Perceber e acreditar no crescimento do mercado. Ver o que ninguém mais enxerga. Enxergar soluções, onde os outros só enxergam problemas. Feeling comercial. Feeling gerencial. Ser jogador e não expectador, do tipo “eu não disse, eu já sabia”.
	Continuação
Assumir riscos calculados	Em nosso tipo de negócio, o crescimento gradual da empresa chega a um ponto que ou se cresce mais investindo mais, ou paralisa o crescimento ficando somente com contratos pequenos e “seguros”. Porém resolvemos crescer e investimos na compra de novos equipamentos, novos contratos e serviços pontuais. Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. Ser capaz de investir mesmo com riscos. Enfrentar e resolver problemas dos mais diversos.
Ver por um ângulo diferente (Ser criativo – palavra-chave)	Mudança de foco da empresa. Mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar obstáculos. Uma concorrência predatória advinda de clínicas e hospitais que se instalaram ao nosso redor (...) ficamos completamente cercados, o que nos forçou mais uma vez a usar a criatividade , abrindo postos de coleta fora deste “muro”, criando um projeto.
Independência e autoconfiança	Fazer da adversidade um estímulo de auto-superação. Busca autonomia em relação a normas e controle dos outros. Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados de início desanimadores. Expressa confiança na própria capacidade de complementar tarefa difícil ou enfrentar desafios. Otimista. Ser positivo em relação ao futuro. Ousadia. Desafiador É ser livre por que estar preso a um grande sonho, é criar futuro e quem cria futuro cria o futuro de outros. Fazer o que gosta Motivado para estabelecer o próprio negócio.
Persistência	Perseverança em tudo o que faz. Persistência. Age diante de um obstáculo significativo. Nossa proposta é diferente e na hora que conseguirmos 2 a 3

	clientes decolaremos.
Ter orgulho/Auto-estima	Por ser muito nova, mas não menor ou inferior aos seus concorrentes, opto em afirmar pela satisfação pelos méritos alcançados. (sabor de vitória) Em março de 2007, recebemos o reconhecimento MBC, em Brasília, das mãos do próprio Jorge Gerdau, com a presença de vários Ministros, fato este que muito nos orgulhou. Buscar premiações. Buscar reconhecimento.
Perfeccionismo	Melhorar continuamente em busca do sucesso!

Fonte: Dados da Pesquisa

Competências Administrativas

Observa-se pela análise da Tabela 4 que planejar é importante para que se obtenha sucesso. Para eles “atingir todas as metas do planejamento”, “planejamento sistemático”, “estabelecimento de metas”, “ações determinadas antecipadamente”, “importância do planejamento” e “busca de informações” são relevantes para obter sucesso..

Dornelas (2007:82) afirma em sua pesquisa com empreendedores que “aproximadamente 65% dos que obtiveram sucesso utilizam algum tipo de planejamento, formal ou informal”. Resultado similar pode ser observado em Exame PME/Deloitte (2007) ao indicar que 98% dos empreendedores que mais cresceram nos últimos anos planejaram. Bem como, Sebrae-SP citado em Dornelas (2007:82) ao evidenciar que “um bom planejamento antes da abertura’ é um dos fatores mais importantes para a sobrevivência das empresas, (...) 83% dos empreendedores em atividade planejam constantemente e 75% antecipam-se aos fatos”.

“Educação e Capacitação” são importantes. A busca pela ampliação do “conhecimento de gestão”, a “formação educacional adequada aos desafios propostos” são competências de suporte, e para estes empreendedores são muito importantes.

Os empreendedores ao participarem do treinamento oferecido pelo SEBRAE/EMPTEC sinalizam o desejo de ampliar e melhorar continuamente os seus negócios. O que os faz crescer cada vez mais no mercado.

Tabela 4 – Área de Competências Administrativas e Clusters

Competências Administrativas	Comportamentos
Planejamento	Atingir todas as metas do planejamento. Planejamento sistemático. Estabelecimento de metas. Ações determinadas antecipadamente. Importância do planejamento. Busca de informações
Treinamento	Treinamento interno. Capacitação do pessoal.
Organização	Investimento em equipamentos e materiais. Investimento em pessoas. Estar atento a fatores interdisciplinares pertinentes a cada um: critério, procedimento, padrão, processos de qualidade (indicadores de desempenho, fluxograma), análise financeira, informação atualizada.
Liderança	Comemorar pequenas conquistas. Trabalhar em equipe. Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, para terminar um trabalho.
Controle e finanças	Monitoramento sistemático. Criar um setor financeiro independente para otimizar as contas a pagar, a receber, indicadores de desempenho, planejamento

contábil, etc.
Programas específicos pra controle de horas extras, impostos,
cartão de ponto (informatização)

Fonte: Dados da Pesquisa

Competências Estratégicas

Na Tabela 5 observa-se que a escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento do empreendedor. Para estes empreendedores de sucesso é importante crescer, ampliar o seu negócio, mas inovando. Resultados da pesquisa Exame PME/Deloitte (2007:36) mostra que, “das 100 pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil, 88 se consideram inovadoras porque (...) 57% conceberam um modelo de negócios inovador”. Ainda como resultados desta pesquisa “46% descobriram uma forma diferente de oferecer um produto ou serviço já existente e, 37% lançaram um produto ou serviço inédito no mercado”.

“Buscar o crescimento no mercado com investimentos e novos contratos”. “É ter visão do negócio”. Para Dornelas (2007:58), em suas pesquisas “47,88% dos empreendedores possuem boa percepção de como será seu negócio no futuro”. Para estes empreendedores existe um desafio estratégico, “aumentar a base de clientes”. O compromisso com a qualidade e eficiência se resume em “dar solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento as leis, com responsabilidade sócio-ambiental”.

Tabela 5 – Área de Competências Estratégicas e Clusters

<i>Competências Estratégicas</i>	Comportamentos
Crescer em suas metas inovando	Buscar o crescimento no mercado com investimentos e novos contratos. Ampliar os negócios com a logística e transportes. Crescimento em número de pessoal e equipamentos. O empreendedor assumiu a direção da empresa em 1998, com quatro funcionários. No ano seguinte a empresa mudou de sede e expandiu sua área de atuação. No ano de 2000, a empresa comprou a sede e aumentou seu estoque de materiais. Foram desenvolvidos novos serviços e tecnologias. Em 2005 a empresa desenvolveu uma máquina de prensagem. Em 2007 a empresa tem 17 funcionários.
Visão de negócio	Uma empresa tem de saber aonde quer chegar. Ser visionário. Visão do negócio. Ter afinidade com o negócio. A prática nesta área é cerca de 30 anos. Já conhecendo todos os “caminhos” deste segmento foi mais fácil nos direcionar quando houve a oportunidade da aquisição do primeiro caminhão.
Suporte ao cliente	Apoio ao cliente.
Aumentar a base de clientes (desafio estratégico)	A busca do cliente Captar o cliente além dos limites estabelecidos por “muro” (concorrentes) virtual. Apesar da dificuldade, aumentar a base de clientes (grandes empresas).
Exigência de qualidade e eficiência	Dar solução ótima, com qualidade, com experiência, com preço, com criatividade, com atendimento as leis, com responsabilidade. A empresa melhora a cada dia. Processos mais completos. Produtos mais adequados ao cliente. Obtenção de certificado de qualidade (ISO 9000). Encontrar maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato. Age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam

	padrões de excelência. Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo.
Consciência sócio-ambiental	É preciso ter consciência ambiental. Seguir a legislação pertinente, principalmente a ambiental em razão da nossa natureza de serviços. Responsabilidade sócio-ambiental. Hoje o cliente industrial não quer contratar quem vai dar problema.

Fonte: Dados da Pesquisa

Competências de Comprometimento

Observou-se que existe um compromisso muito grande em manter os negócios. Um ponto marcante é a disciplina, o fazer acontecer. Ter garra. É o compromisso com todos os envolvidos (*stakeholders*). Esta disciplina pode ser o atributo que mantém a sobrevivência das empresas. Um dos empreendedores disse estar escrevendo um livro sobre este assunto.

Segundo Dornelas (2007:82), pesquisas desenvolvidas pelo Sebrae-SP “avaliou que 95% dos empreendedores sobreviventes consideram-se persistentes e 92% ‘sacrificam-se’ para atingir os objetivos do negócio”.

Como esta competência está relacionada à habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, pode-se afirmar que durante todo o relato das respostas obtidas, observou-se que apesar de todas as dificuldades encontradas pelos empreendedores em manter os seus objetivos em diversos momentos, eles reconhecem que da adversidade obtêm-se força para transformá-la em bons negócios.

Neste momento, para alguns deles é importante um suporte espiritual. **Fé em Deus! e Graças a Deus!** são citações ditas pelos empreendedores e parece ser um aspecto da cultura brasileira.

Tabela 6 – Área de Competências de Comprometimento e Clusters

Competências de Comprometimento **Comportamentos**

Manter o comprometimento em relação aos negócios (esforços durante as crises)	Superar pressões e situações crítica. Resistir às frustrações. Em 2000 quando decidimos expandir os negócios um dos sócios da empresa temeroso com as conseqüências de tal investimento deixou a empresa. Continuamos. Hora do “batismo de fogo” para alcançar uma meta maior. Temos tido muita dificuldade em acessar as grandes empresas, mas este é um trabalho que precisa ser continuado. A trajetória da empresa ao longo destes 36 anos, pode ser facilmente dividida em 3 fases distintas: a primeira (1971 e 1986) , sob a direção de 4 sócios, dedicou-se quase que exclusivamente ao SUS. Em 1986 , após falecimento de um dos sócios, aposentadoria de outro e desligamento de outro, ainda amargar a perda do seu maior convênio e a troca de comando de um administrador experiente, para um recém formado, decidiu-se manter aberto. A segunda (1986 a 1999), onde a Criatividade foi a palavra-chave. Iniciativas abriram as portas para o crescimento do número de convênios, hoje temos 45. Em 1998, após o administrador participar do EMPRETEC, resolveu-se por uma espécie de “REENGENHARIA” a partir do que com uma nova razão social iniciamos a terceira fase, a da qualidade (1999 até hoje). Reconheço que da adversidade obtenho força para transformá-la em bons negócios.
Comprometimento com os clientes	Esmera-se para manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
Comprometimento com os empregados	Trabalhar investindo na conscientização dos empregados.

Disciplina e Devoção ao trabalho	Depende esforço extraordinário para completar uma tarefa. Ter disciplina. Trabalhar muito. Faz sacrifício pessoal. Fazer acontecer. Ser fazedor. Ter garra.
---	---

Fonte: Dados da Pesquisa

Competências de Suporte

Algumas competências são importantes e complementam todas as outras competências apresentadas anteriormente. O aprendizado está relacionado à superação depois de passar por momentos difíceis, como disse um deles: “Conhecer todos os ‘caminhos’ deste segmento”. Segundo o relatório GEM 2006, citado em Dornelas (2007:80), a experiência profissional anterior é a principal fonte de conhecimento e aprendizado para os empreendedores estabelecidos.

A maioria destes empreendedores tem graduações diversas como, Administração, Economia e Ciências Náuticas. Eles complementaram os estudos com cursos de extensão em Economia e Direito, com pós-graduação e MBA. Já trabalharam em empresas de médio e grande porte e multinacional. Ocuparam cargos de executivos, gerentes, funcionário público, supervisor operacional, comprador.

Sebrae-SP citado em Dornelas (2007:80) constatou que “73% dos empreendedores que sobreviveram e estão em atividade possuem formação de Ensino Médio ou mais”. Ainda nesta pesquisa “69% dos empreendedores sobreviventes possuem experiência anterior como empregado ou autônomo no mesmo ramo de atividade em que atua” (DORNELAS, 2007:80).

Quanto à Ética, esta permeia todo o processo dos empreendedores, sendo um comportamento de suporte importante. Para eles significa “ter probidade e correto direcionamento”. “Formação moral adequada aos desafios propostos”. “Ter condução prudente e correta”. “Ter seriedade”.

É importante ressaltar que “Equilíbrio, Trabalho e Vida Pessoal”, para um dos empreendedores significa “a busca na melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional”.

Para Mello *et al* (2006), esta competência foi composta por duas categorias: Dar vazão ao estresse e Ter uma compreensão lúdica e prazerosa do trabalho. Este resultado veio reforçar a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos empreendedores.

Tabela 7 – Área de Competências de Suporte e Clusters

Competências de Suporte	Comportamentos
Educação e Capacitação	Formação educacional adequada aos desafios propostos. Formação acadêmica. Formação educacional mista. Polidez. Bom humor. Humildade. Qualificação. Capacitação. Conhecimento de gestão. Conhecimento técnico do serviço, que é especializado.
Aprendizado/Experiência	Conhecer todos os “caminhos” deste segmento. Experiência global (23 países) Conhecimento mais aprofundado da concorrência Para se ter sucesso num mercado tão competitivo é preciso ter conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidades que este mercado oferece.
Ética	Probidade e correto direcionamento. Formação moral adequada aos desafios propostos. Ter condução prudente e correta. Seriedade
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Busca na melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional.
Espiritual	Fé em Deus! Graças a Deus! Muita fé em Deus!

Fonte: Dados da Pesquisa

5 – Conclusão

Diante do trabalho de Man e Lau (2000) este estudo reforça a existência das seis competências empreendedoras nos empreendedores brasileiros: Competências de Oportunidade, de Relacionamento, Conceituais, Administrativas, Estratégicas, de Comprometimento, bem como, as Competências de Suporte. Cabe ressaltar a importância das Competências Conceituais e de Suporte. Essas são inerentes aos empreendedores de sucesso e fazem parte do seu *Background*.

Para estes empreendedores, Ser inovador, Pensar intuitivamente, Assumir riscos calculados, Ver por um ângulo diferente (criatividade), Ter independência e autoconfiança, Ser persistente, Ter orgulho e auto-estima e Perfeccionismo são competências inerentes aos empreendedores e é importante para se alcançar o sucesso. Como competências de suporte, a Educação formal e a Capacitação, bem como a Ética, trazem um aprendizado, resultado das experiências vividas dos momentos difíceis e também é relevante na construção do perfil dos empreendedores de sucesso, pois com garra conseguem vencer. Estes resultados confirmam os resultados de diversos autores que foram citados no desenvolvimento do trabalho. Acrescenta-se ainda, que o estímulo proporcionado quando da premiação, os levam a continuar no empreendimento, cada vez mais comprometidos e com fé em Deus.

5- Referências Bibliográficas

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70 Ltda. Lisboa, Portugal. 1977.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 443p.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BENICIO DE MELO S. C.; SOUZA LEÃO, A. L. M. de. ; PAIVA JUNIOR, F. G. de. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea**. V.10, n. 4, out/dez. 2006. p.47-49.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299p.
- _____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 148p.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2004. 210p.
- EXAME PME/Deloitte. **EXAME/PME - 100 Pequenas e Médias Empresas que mais crescem**. São Paulo: Abril. Ed. 10, set-out., 2007. p.26-38.
- GEM 2006. Global Entrepreneurship Monitor. In: DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 148p.
- GIL A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278p.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**. v. 8. nº 3, September 2000, p.235-254.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T.; CHAN, K. F. The Competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**. 17 (2002) p.123-142.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SALIM, C. S.; NASAJON, C.; SALIM, H.; MARIANO, S. **Administração Empreendedora**: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Ed. Campus: Elsevier, 2004. 226p. cap. 1, p. 1-17.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1934].

SEBRAE-SP. In: DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 148p.

SEBRAE/RJ. **Instrumento de Avaliação para Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro, 2006. 55 p.