

**TOP EMPRESARIAL 2007: UM ESTUDO DAS
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GANHADORES
DO PRÊMIO**

Tania Regina Frota Vasconcellos Dias,
Mestre em Administração; Prof. Adjunta,
UFRRJ – ICHS – DCAC – PPGEN, rua Aquidabã, nº 553, apto. 306, Bairro Méier,
Rio de Janeiro, RJ, CEP 23890-000;
E- mail: trfvdias@ufrj.br;
(21) 37873719 – (21) 88978870.

Silvestre Prado De Souza Neto,
Doutor em Administração; Prof. Associado;
UFRRJ – ICHS – DCAC – PPGEN; Travessa Santo Antônio, nº 261, apto 1303, Bairro São
Lourenço, Niterói, RJ, CEP 24060-010;
E- mail: spsneto@ufrj.br ;
(21) 26213984 – (21)91987410

TOP EMPRESARIAL 2007: UM ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GANHADORES DO PRÊMIO

RESUMEN

Esta investigación tenía como objetivo a identificar cuáles son las capacidades emprendedoras qui aparecen como las más excelentes de la historia de la vida de los empresarios que habían recibido la premiación TOP Empresarial 2007. La investigación tenia por base la taxionomia presentada por Vergara: exploratória y descriptiva; bibliográficas y del campo, con el estudio de casos múltiplos. En la investigación del campo, los datos habían sido cosechados através de un cuestionario enviado por email, después siendo entrado en contacto con los autores. Los datos habían sido categorizados por análisis del contenido. La muestra fue constituida de 6 entre los 8 empresarios que habían recibido el premio. Seis capacidades emprendedoras, citadas por Man y Lau, si habían divulgado importante en el estudio, más allá de la capacidad de la ayuda. La demostración de los resultados que las capacidades: Conceptuales, estratégicos y de ayuda representan 62.86% de frecuencia relativa, con la prominencia para la capacidad conceptual (30.65% del total). Se concluye que el éxito está relacionado con las capacidades inherentes a estos empresarios, como: Independencia/autoconfiança; Persistencia; Orgullo/Autoestima; Creatividad; Para ser innovador; Para ser Intuitivo; Para tomar riesgos moderados; Perfeccionismo y de Tener La Vocación. Independencia/autoconfiança si estan divulgado como el más significativo del comportamiento de los emprendedores.

Palabra-llaves: Empreendedorismo, capacidades, Premio TOP Empresarial

Top Business 2007: a study of the skills of the Award Winners

ABSTRACT

The objective of this research was to identify which enterprising abilities appear as most important in the life history of the entrepreneurs who had won TOP business 2007. The research takes as base the taxonomy presented for Vergara: exploratory and descriptive; bibliographical and of field, with study of multiple cases. In the field research, the data had been collected through a half-structuralized questionnaire, sent for email to the awarded ones, after having been contacted for the authors. The data had been categorized by content analysis. The sample was constituted of 6 amongst the 8 entrepreneurs who had received the Prize. Six enterprising abilities cited by Man and Lau, was disclosed in the study, beyond the support ability. The results show that the Conceptual, strategic skills and of Support represented 62.86% of relative frequency, with prominence for the Conceptual Ability (30.65% of the total). It was concluded that the success is related to the inherent abilities of those entrepreneurs, as: Independence/self-confidence; Persistence; Pride/Auto-esteem; Creativity; to be Innovative; to be Intuitive; To Take Moderate Risks; Perfectionism and to have a Vocation. Independence/self-confidence was disclosed as the most important in the behavior of the enterprising.

Key-word: Entrepreneurship, Competencies, TOP business Prize.

1- INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observa-se crescente e significativo interesse pelo empreendedorismo. “As constantes e complexas transformações do mundo contemporâneo demandam competências para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, a evolução e até mesmo a sobrevivência das organizações” (SOUZA; GUIMARÃES, 2006:3). Nesse contexto, cresce o interesse pelo empreendedorismo. 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.

No Brasil, a abertura da economia, visando sua inserção competitiva na modernidade foi acompanhada a partir da segunda metade dos anos 1980, de importante crescimento das taxas de fundação de novos negócios (BARTOLO; SOUZA NETO; DELAMARO apud SOUZA e GUIMARÃES, 2006). Durante a década de 1990 o movimento de empreendedorismo começou a tomar forma, 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).

Os empreendedores despontam como os principais criadores de postos de trabalho. Esse fato é comprovado pelos resultados recentes de pesquisa encomendada pelo SEBRAE ao Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), onde micro e pequenas empresas representam 97,5% contra 2,5% de médias e grandes empresas, sendo responsáveis por quase 60% dos empregos formais do País (SEBRAE, 2008).

“Além do mais o empreendedorismo atua como uma força positiva no crescimento econômico ao servir como ligação entre a inovação e o mercado” (HISRIC; PETERS, 2004:43). Um esforço especial é exigido para que a empresa em atividade se torne empreendedora e inovadora. O ganho de competitividade é fundamental para a maior inserção das empresas brasileiras em mercados cada vez mais globalizados. Foi com esta finalidade que o 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 Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), desenvolveram o Prêmio TOP Empresarial, que tem como objetivo

“reconhecer quem está à frente em sua área de atuação e disseminar suas práticas para quem pretende fortalecer seu negócio” (SEBRAE, 2007:8).

Uma compreensão de comportamentos relacionados a competências empreendedoras é crítica.

Lau *et al* (1999) em seus estudos sobre competitividade de pequenas e médias empresas reconhecem três aspectos-chave que afetam a competitividade dessas empresas: fatores internos da empresa, ambiente externo e a influência do empreendedor. Esses fatores trazem impacto no desempenho das empresas. Em particular, a influência do empreendedor em relação à competência, na perspectiva comportamental ou de processo.

Entendendo que competências empreendedoras, habilidade total do empreendedor em conduzir o desenvolvimento da empresa com sucesso, dos agraciados com o Prêmio TOP Empresarial 2007 são consideradas importantes nesse novo cenário de trabalho, esta pesquisa buscou identificar quais competências empreendedoras aparecem como mais relevantes na história de vida dos ganhadores do Prêmio, tornando-os bem sucedidos.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1-Empreendedor: Características, Capacidades, Habilidades e Conhecimentos.

No atual contexto de incertezas e desafios, devido ao intenso dinamismo empresarial e rápido crescimento econômico, o desenvolvimento e até mesmo a sobrevivência das empresas dependem em grande parte, da formação/capacitação de seus líderes, “voltada não só para conhecimentos e habilidades de natureza técnica e gerencial, mas, também, para a criatividade e a auto-realização, o que expressa aspectos fundamentais do empreendedorismo” (SOUZA, 2006:5).

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.

Em estudos sobre empreendedorismo existe um consenso sobre um conjunto de atitudes presentes no sujeito empreendedor. São 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).

“Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivações singulares, 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).

O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador. 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. Possuem alguns atributos pessoais que, somados as características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. São indivíduos que fazem a diferença (DORNELAS, 2003).

Várias são as 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 (DORNELAS, 2007).

Outro conjunto formado por dez características dos empreendedores de sucesso usado como referência pelo SEBRAE para o Empretec, seminário intensivo, destinado a aumentar o potencial do empreendedor para melhor gerir o seu empreendimento ou para iniciar um negócio bem sucedido se destacam em três grupos: a) Grupo de características relacionadas à realização: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigir qualidade e eficiência, persistências e comprometimento; b) Grupos de características relacionadas ao planejamento: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático; c) Grupos de características relacionadas ao poder: persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança (SEBRAE, 2000).

Os dez mandamentos dos empresários bem-sucedidos, listados a seguir, resumem as qualidades importantes e comuns à grande parte deles (SALIM *et al*, 2004):

Assumir riscos – 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; Conhecimento – quanto maior for o domínio de um empresário sobre o ramo do negócio, maior é a sua chance de êxito; Organização – ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais – financeiros e tecnológicos – de forma racional; Tomar decisões acertadas; Liderança – 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; Dinamismo; Independência – determinar seus próprios passos; Otimismo – pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso; Tino empresarial – “sexto sentido”, intuição.

2.2 - ÁREAS DE COMPETÊNCIAS E FOCOS COMPORTAMENTAIS

Segundo Dutra (2004), alguns autores, em sua maioria, de origem norte-americana, (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer Jr e Spencer, 1993), 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 europeia. 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 - a capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, permite a adição de valor ao trabalho de seus subordinados (DUTRA, 2004).

Vimos 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).

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.

2.2.1 – COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES

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

Baron e Shane (2007), explica 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.

Para Schumpeter citado em Baron e Shane (2007:15), “oportunidades empreendedoras realmente valiosas provêm de uma mudança externa que torna possível fazer algo que ainda não havia sido feito, ou fazer algo de forma mais valiosa”. “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).

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 (MAN e LAU, 2000).

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. Ao ponderar que 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. A responsabilidade social para com os negócios da empresa. Desenvolvem oportunidades nos negócios, integrando o escopo competitivo com as capacidades administrativas, ajustando as mudanças do ambiente. Direccionam as estratégias da empresa em respostas as mudanças quando existem condições adversas de mercado e ambientes. 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).

O Quadro 1 a seguir, mostra as áreas de competências e seus focos comportamentais

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)

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 sua 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, o equilíbrio 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 revigoramento pessoal e profissional.

3 - METODOLOGIA

O presente estudo caracterizou-se, segundo Vergara (2006), quanto aos fins por ser uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos meios, bibliográfica e de campo. 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 (MATTAR, 2001). 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 (GIL, 2002).

Para a pesquisa bibliográfica foram revisados autores consagrados da literatura sobre empreendedorismo, competências empreendedoras, perfil do empreendedor, competitividade da micro e pequena empresa, Prêmio TOP Empresarial.

Na pesquisa de campo, os dados foram colhidos através de um questionário semi-estruturado, enviado por e-mail aos agraciados, depois de serem contatados e acordados sobre a pesquisa, pelos autores. O questionário foi composto por perguntas abertas onde o empreendedor tinha a liberdade para escrever sobre o desenvolvimento dos negócios, momentos críticos e competências necessárias para que se obtenha sucesso relacionado ao desempenho da sua empresa.

No estudo são articulados os métodos: dedutivo, de estudo de casos múltiplo, e qualitativo, com aporte quantitativo. “O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”, (YIN, 2005:36).

A população se constituiu de 8 empreendedores ganhadores do Prêmio TOP Empresarial promovido pelo SEBRAE, no ano de 2007, sendo que, destes, 6 empreendedores se constituíram como amostra, representando 75% da população.

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 compõe a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 1977:105). Essa 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.

4 – DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DO RESULTADO 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 a 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 a 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 é feita através de oito critérios: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados, no total de 160 pontos. Além disso, 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 (SEBRAE, 2006). O Quadro 2 a seguir, mostra a relação das Empresas.

Quadro 2 – Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007 e áreas de premiações

EMPRESAS	PRÊMIO TOP EMPRESARIAL 2007
SÍTIO CACHOEIRINHA	<ul style="list-style-type: none"> • Agronegócio
ABC DA CRIANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Educação
MAEMFE	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria
CR TURISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo
FRILAB	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde • Empresa Cidadã (Prêmio Especial)
POUSADA DO TELHADO VERDE DE BÚZIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conservação e Uso de Energia • Uso Racional da Água (Prêmios Especiais)

Fonte: Dados fornecidos pelo SEBRAE/RJ

4.2 - DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE 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 (Quadro 3).

Quadro 3 – Áreas de Competências e Comportamentos dos ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	COMPORTAMENTOS
<i>Competências de Oportunidade</i>	
Avaliar oportunidades	<i>Avaliar oportunidades através de conhecimento e preferência em trabalhar no mercado. Mudança de foco, de “Gaps” do mercado e da análise da concorrência.</i>
Identificar oportunidades	<i>Identificar oportunidades através da análise da demanda do consumidor e a partir de exclusividade do seu produto.</i>
Buscar oportunidades	<i>Buscar oportunidades tendo Iniciativa. Pelo mercado consumidor. Busca de mercado que valorize o seu produto.</i>
<i>Competências de Relacionamento</i>	
Habilidade de relacionar-se	<i>Ter habilidade de relacionar-se com clientes, com a equipe de colaboradores, funcionários, sócios, fornecedores e a comunidade.</i>

<i>Competências de Relacionamento (Continuação)</i>	
Construir manter parceria com instit. e fornecedores	<i>Fazer parceria através da interação entre parceiros (instituições: Gerdau, Petrobrás, SEBRAE e MBC) e</i>

	<i>com fornecedores.</i>
Desenvolver relacionamento para divulgar a imagem da empresa	<i>Desenvolver e divulgar a boa imagem da empresa incentivando e participando de fundações, associações e redes de contato por internet, pela propaganda (marketing boca a boca).</i>
Competências Conceituais	
Inovador	<i>Inovar pela tecnologia e gestão sustentável. Educar, conscientizar, ouvir os clientes, colaboradores e comunidade. Desenvolver novos serviços e cativar os clientes.</i>
Intuitivo	<i>Misturar pesquisa com intuição. Perceber e acreditar no crescimento.</i>
Assumir riscos moderados	<i>Ter a ousadia de arriscar até seu próprio patrimônio, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que depende o seu negócio e os que dele vivem (proprietários, colaboradores e comunidade próxima).</i>
Ver por um ângulo diferente/criatividade	<i>Usar a Criatividade. Gerar novos contextos e promover o desenvolvimento dos novos negócios.</i>
Independente/autoconfiança	<i>Ter autoconfiança. Motivado para estabelecer o próprio negócio. Ser positivo em relação ao futuro.</i>
Persistente	<i>Fazer acontecer. O desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa.</i>
Ter orgulho/auto-estima	<i>Ter auto-estima. Satisfação pelos méritos alcançados. (sabor de vitória)</i>
Perfeccionismo	<i>Melhorar continuamente em busca do sucesso!</i>
Ter vocação/talento	<i>Ter espírito empreendedor. Apaixonado pelo que faz. Ter afinidade com o negócio.</i>
Competências Administrativas	
Planejar	<i>Buscar informações. Ações determinadas antecipadamente. Projeções de melhorias qualitativas e quantitativas. Calendário de treinamento.</i>
Treinar	<i>Treinar investindo na capacitação profissional dos colaboradores para torná-los capazes e experientes. Treinamentos específicos.</i>
Organizar	<i>Ampliar com capital próprio a estrutura da empresa. Adquirir máquinas com capital próprio. Executar o serviço consultando o cliente. Atestar padrões de qualidade.</i>
Liderar	<i>Comprometer-se com a equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos. Comemorar pequenas conquistas.</i>

Controlar	<i>Medir tarefas e resultados. Controle de gastos com energia com resultados positivos. Relação Custo-benefício.</i>
Competências Estratégicas	
Planejar estrategicamente	<i>Colocar metas para os principais processos da empresa, isso no ajuda a gerir focado no resultado.</i>
Visão de futuro	<i>Ter visão através de diferenciais de atendimento, Ter gestão sustentável promovendo a Educação e a responsabilidade sócio-ambiental. Pesquisa de mercado para conhecimento do campo de atuação de novos materiais e Foco no cliente e na qualidade.</i>
Posicionar a empresa no mercado	<i>Buscar o crescimento no mercado, valorizando as características artesanais do produto, a qualidade, a tecnologia, busca de novos clientes, divulgação da empresa na mídia, investimentos e novos contratos.</i>
Crescer com competitividade	<i>Promover o crescimento da empresa pelo conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidade; pela valorização de experiências individuais e coletivas e pelo reconhecimento do trabalho através dos colaboradores.</i>
Aumentar a base de clientes	<i>Aumentar a base de clientes – captar novos clientes através de participações ativas em associações, feiras nacionais e internacionais; pelos diferenciais de serviços oferecidos; pela satisfação do cliente.</i>
Competências Estratégicas (Continuação)	
Exigência de qualidade e eficiência	<i>Exigência de qualidade e eficiência – aprimoramento constante, muita leitura, muita pesquisa por internet, comparação com os outros colegas, pesquisas de qualidade. Programas de certificação. Superar e melhorar o atendimento ao cliente</i>
Consciência sócio-ambiental	<i>Consciência sócio-ambiental - preservar e proteger o meio ambiente, realizando assim a conscientização de preservação do nosso planeta, voltada ao desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.</i>
Competências de Comprometimento	
Comprometimento com a filosofia e desenvolvimento da empresa	<i>Crescer de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa, uma boa causa mobiliza a equipe e atrai talentos.</i>
Manter esforços durante as crises	<i>Superar pressões e situações crítica. Dar a volta por cima com ajuda da família e de alguns amigos. Ajuda de entidades, como o SEBRAE.</i>
Comprometimento com os colaboradores	<i>Estimular a formação contínua oferecendo cursos, seminários, palestras, congressos, 2ª cesta básica, plano de saúde.</i>

Comprometimento com a satisfação dos clientes	<i>Esmera-se para manter clientes satisfeitos.</i>
Comprometimento com a comunidade	<i>Comprometer-se patrocinando ações sociais em prol da comunidade.</i>
Devoção ao trabalho	<i>Trabalhar arduamente pela empresa.</i>
Competências de Suporte	
Educação e Capacitação	<i>Ter competência para fazer sempre melhor. Com conhecimento profundo da área de atuação, através de cursos realizados no SEBRAE, participação em feiras e seminários. Descobrir novas ferramentas e nos manter atualizado frente a um mercado cada vez mais competitivo.</i>
Aprendizado/Experiência	<i>Proporcionar maior poder de negociação junto aos clientes. Atender com qualidade e eficiência. Despertar a consciência ecológica de preservação.</i>
Ética	<i>Trabalhar pela ética e responsabilidade social e ambiental. A ética é o valor principal da empresa.</i>
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	<i>Buscar melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional.</i>
Disciplina	<i>Disciplina para perseguir e implantar os objetivos, trabalhar nos feriados, atender sempre com simpatia, não perder de vista o próximo.</i>
Espiritual	<i>Misturar Fé com trabalho.</i>

Fonte: Dados da Pesquisa

Após a codificação e ordenação dos dados foi realizada uma análise descritiva com o uso de frequências relativas. Estas frequências foram obtidas através de grandes resumos de massa de dados brutos, 323 *clusters*, que posteriormente foram reagrupados resultando em 39 *clusters*, de acordo com o aparecimento e relevância, que estão identificados como comportamentos específicos dentro de cada competência (Quadro 3).

A Tabela 1 mostra as áreas de competências empreendedoras, destacando-se as três mais relevantes nos comportamentos dos ganhadores do TOP Empresarial 2007.

Analisando-se a Tabela 1, observou-se que as áreas: de Competências Conceituais, com 30,65%; Competências Estratégicas, 16,42%; e, de Competência de Suporte, 15,79%, representam 62,86% de frequência relativa em relação ao total.

Tabela 1 – Áreas de Competências e sua Relevância

Áreas de Competências	Frequência (clusters)	Frequência Relativa (%)
Competências Conceituais	99	30,65
Competências Estratégicas	53	16,42
Competências de Suporte	51	15,79
Competências Administrativas	37	11,45
Competências de Comprometimento	30	9,29
Competências de Relacionamento	29	8,97
Competências de Oportunidades	24	7,43
Total	323	100,00

Fonte: dados da pesquisa

A Competência Conceitual é a que se destaca. Significa diferentes habilidades inerentes ao empreendedor refletidas em suas ações. Como disse um dos empreendedores: “[...] O empreendedor tem um processo criativo de gerar novos contextos e promove o desenvolvimento dos novos negócios. O sonho do empreendedor é transformador em realidade, por meio de trabalho árduo, dedicação e perseverança. O empreendedor é marcado pela coragem, o que não significa que o medo não existe nele. Significa que o medo é sobrepujado pela ação de seguir a visão. A visão pode surgir de uma necessidade ou de um despertar para algo novo” (ABC DA CRIANÇA).

Duas outras competências, Estratégica e de Suporte apresentam frequências relativas muito próximas. A primeira relaciona-se à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa; e, a segunda, relaciona-se a outras competências que apóiam e depende da personalidade do empreendedor.

Observou-se ainda que as Competências Administrativas, relacionadas à organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, reflete 11,45% de frequência relativa. As Competências: de Comprometimento e de Relacionamento, também muito próximas em suas frequências representam à habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, com 9,29% de frequência relativa e, interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos, com frequência relativa

de 8,97% respectivamente; a Competência de oportunidade, relacionada a reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas, com 7,43% de frequência relativa.

Procurando entender melhor a compreensão destes resultados, segue uma análise dos comportamentos específicos de cada uma dessas áreas.

As tabelas de frequência que estão apresentadas abaixo incluem os *clusters* (frases extraídas das respostas do questionário apresentadas no Quadro 3 e suas respectivas frequências.

4.2.1 - COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS

Dado sua importância, todas as competências foram entendidas como relevantes. Ao se analisar a Tabela 2 a seguir, observou-se que nove comportamentos emergiram na pesquisa: **Independência e Autoconfiança** são o mais presente nesses empreendedores. São características inatas e necessárias. Além de serem independentes, têm muita autoconfiança. São motivados para estabelecer o seu próprio negócio. São positivos em relação ao futuro; **Persistência**, desafio que estimula as pessoas a lutarem por alguma coisa. É o fazer acontecer; **Ter orgulho/auto-estima**, a satisfação pelos méritos alcançados. (sabor de vitória). Desta forma, estão sempre procurando projeções na carreira; **Ver por um ângulo diferente** ao usar a Criatividade, gerando novos contextos e promovendo o desenvolvimento dos novos negócios; **Inovador** pela tecnologia e gestão sustentável. Desenvolver novos serviços e cativar os clientes; **Assumir riscos moderados**, ter a ousadia de arriscar até seu próprio patrimônio, mas também a responsabilidade de não arriscar os meios, financeiros, ambientais e sociais, de que depende o seu negócio e os que dele vivem (proprietários, colaboradores e comunidade próxima); **Intuitivo** ao misturar pesquisa com intuição. Perceber e acreditar no crescimento; **Perfeccionismo**, melhorar continuamente em busca do sucesso! **Ter vocação/talento**, ter espírito empreendedor. Apaixonado pelo que faz. Ter afinidade com o negócio.

Tabela 2 - Classificação das Competências Conceituais

<i>Competências Conceituais</i>		
<i>Clusters</i>	Frequência	Frequência Relativa (%)
Independência/autoconfiança	18	18,19
Persistência	14	14,14
Ter orgulho/auto-estima	14	14,14
Ver por um ângulo diferente/ser criativo	13	13,13
Inovador	11	11,11
Assumir riscos calculados	11	11,11
Intuitivo	6	6,06
Perfeccionismo	6	6,06
Ter vocação/talento	6	6,06
Total	99	100,00

Fonte: dados da pesquisa

4.2.2- COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

Dentre as competências estratégicas, Tabela 3, observou-se que a **Exigência da qualidade e eficiência** e **Consciência sócio-ambiental** são muito importantes para esses empreendedores. Juntas somam 54,72% do total das frequências relativas. Para eles, a qualidade e a eficiência, se dão através do aprimoramento constante, muita leitura, muita pesquisa por internet, comparação com os outros colegas, pesquisas de qualidade, programas de certificação. Estão buscando sempre a superação e a melhoria do atendimento ao cliente. Quanto à consciência sócio-ambiental, esta se realiza pela conscientização de preservação e proteção do meio ambiente. Estão voltadas para os desenvolvimentos sustentáveis, justos e equilibrado.

Outros comportamentos inerentes a esses empreendedores são: **Posicionar a empresa no mercado** buscando o crescimento no mercado, valorizando as características artesanais do produto, a qualidade, a tecnologia, busca de novos clientes, divulgação da empresa na mídia, investimentos e novos contratos; **Visão de futuro** através de diferenciais de atendimento. Ter gestão sustentável promovendo a educação e a responsabilidade sócio-ambiental. Pesquisa de mercado para conhecimento do campo de atuação de novos materiais e foco no cliente e na qualidade; **Aumentar a base de clientes** ao captar novos clientes através de participações ativas em associações, feiras nacionais e internacionais; pelos diferenciais de serviços oferecidos; pela satisfação do cliente; **Crescer com competitividade** promovendo o

crescimento da empresa pelo conhecimento de suas forças, fraquezas e oportunidade; pela valorização de experiências individuais e coletivas e pelo reconhecimento do trabalho através dos colaboradores; **Planejar estrategicamente** ao colocar metas para os principais processos da empresa, isso ajuda a gerir focado no resultado.

Tabela 3 - Classificação das Competências Estratégicas

<i>Competências Estratégicas</i>		
<i>Clusters</i>	Frequência	Frequência Relativa (%)
Exigência de qualidade e eficiência	16	30,19
Consciência sócio-ambiental	13	24,53
Posicionar a empresa no mercado	7	13,21
Visão de futuro	6	11,32
Aumentar a base de clientes	5	9,43
Crescer com competitividade	4	7,55
Planejar estrategicamente	2	3,77
Total	53	100,00

Fonte: dados da pesquisa

4.2.3 – COMPETÊNCIAS DE SUPORTE

A **Educação e Capacitação** se revelaram como as mais relevantes competências de suporte para os empreendedores. Pela análise da Tabela 4 a seguir, compreendem 43,14% do total de frequência relativa. Para esses empreendedores é preciso ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação. É preciso fazer cursos, participar de feiras e seminários. Isto os ajuda a descobrir novas ferramentas e mantê-los atualizado frente a um mercado cada vez mais competitivo. Para eles o **Aprendizado através da Experiência** proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes. Desperta a consciência ecológica de preservação, com qualidade e eficiência.

Outros comportamentos como, **Ética e Disciplina**, se relacionam ao desenvolvimento do trabalho com os *stakeholders*. A ética é o valor principal da empresa e, é preciso ter disciplina para perseguir e implantar os objetivos, trabalhar nos feriados, atender sempre com simpatia, não perder de vista o próximo. Esses empreendedores buscam a melhoria do dia a dia, na vida pessoal e profissional, através de **Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal**, bem como um sentido **Espiritual** ao misturar a fé com trabalho.

Tabela 4 - Classificação das Competências de Suporte

<i>Competências de Suporte</i>		
<i>Clusters</i>	Frequência	Frequência Relativa (%)
Educação e Capacitação	22	43,14
Aprendizado/experiência	13	25,49
Ética	9	17,65
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	3	5,88
Disciplina	3	5,88
Espiritual	1	1,96
Total	51	100,00

Fonte: dados da pesquisa

4.2.4 - COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Dentre as competências administrativas, Tabela 5, observou-se que a função **Organizar** obteve a maior importância dentre outras funções. Para os empreendedores adquirir máquinas com capital próprio; executar o serviço consultando o cliente; atestar padrões de qualidade e ampliar com capital próprio a estrutura da empresa é importante, mas para que eles obtenham o desempenho esperado é preciso: **Treinar** investindo na capacitação profissional dos colaboradores para torná-los capazes e experientes. Treinamentos específicos; **Liderar**, comprometendo-se com a equipe, respeitando as diferenças, crescendo de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de melhoria, e trabalhando com serenidade em todos os sentidos. Comemorar pequenas conquistas; **Planejar**, buscando informações, fazendo projeções de melhorias qualitativas e quantitativas, bem como, **Controlar**, medindo tarefas e resultados numa relação custo-benefício, são capacidades organizacionais que levam o empreendedor a atingir as metas definindo o desempenho da empresa.

Tabela 5 - Classificação das Competências Administrativas

<i>Competências Administrativas</i>		
<i>Clusters</i>	Frequência	Frequência Relativa (%)
Organizar	14	37,84
Treinar	8	21,62
Liderar	6	16,22
Planejar	5	13,51
Controlar	4	10,81
Total	37	100,00

Fonte: dados da pesquisa

4.2.5 - COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO

O **Comprometimento com os valores, filosofia e desenvolvimento da empresa** é muito importante para os empreendedores. Para eles é preciso crescer de forma organizada, aprimorando a gestão contínua, espalhando uma filosofia de um ambiente de confiança e envolvendo todos em uma causa. Uma boa causa mobiliza a equipe e atrai talentos.

Durante os momentos difíceis é preciso **Manter esforços durante as crises** superando pressões e situações críticas. Dar a volta por cima com ajuda da família e de alguns amigos, de entidades, como o SEBRAE. É preciso esmerar-se para manter clientes satisfeitos, é o **Comprometimento com a satisfação dos clientes**. Os empreendedores se **comprometem com os colaboradores** estimulando a formação contínua, oferecendo cursos, seminários, palestras, congressos, bem como, disponibilizando a 2ª cesta básica, plano de saúde. Ao se **Comprometerem com a comunidade** patrocinam ações sociais e trabalham arduamente pela empresa, **Devoção ao trabalho**.

Tabela 6 - Classificação das Competências de Comprometimento

<i>Clusters</i>	Frequência	Frequência Relativa (%)
Comprometimento com valores, filosofia e desenvolvimento da empresa.	8	26,67
Manter esforços durante as crises	6	20,00
Comprometimento com a satisfação dos clientes	6	20,00
Comprometimento com os colaboradores	5	16,67
Comprometimento com a comunidade	3	10,00
Devoção ao trabalho	2	6,66
Total	30	100,00

Fonte: dados da pesquisa

4.2.6 - COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO

As habilidades sociais também fazem parte da *performance* dos empreendedores. A tabela 7 a seguir nos mostra que **Construir e manter parceria com instituições, com fornecedores e Desenvolver relacionamento para divulgar a imagem da empresa** são importantes para esses empreendedores. Para eles interar-se entre parceiros (instituições: Gerdau, Petrobrás, SEBRAE e MBC) e com fornecedores e desenvolver e divulgar a boa imagem da empresa incentivando e participando de fundações, associações e redes de contato por internet, pela propaganda (marketing boca a boca) são habilidades que ajudam a

desenvolver a empresa. Ter **habilidade de relacionar-se** com clientes, a equipe de colaboradores, funcionários, sócios, fornecedores e a comunidade reforçam o intercâmbio e o *feedback* para a empresa.

Tabela 7 - Classificação das Competências de Relacionamento

Competências de Relacionamento		
<i>Clusters</i>	Frequência	Frequência Relativa (%)
Construir e manter parceria com instituições e fornecedores	11	37,93
Desenvolver relacionamento para divulgar a imagem da empresa	11	37,93
Habilidade de relacionar-se	7	24,14
Total	29	100,00

Fonte: dados da pesquisa

4.2.7 - COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADES

Observou-se que dos clusters enquadrados nas competências de oportunidades, os empreendedores **Avaliam e Identificam oportunidades** antes de tomarem decisões. Baseia-se em conhecimento e preferência em trabalhar no mercado, avaliam quando ocorre à mudança de foco, observam os “*Gaps*” do mercado e analisam a concorrência; identificam ao analisarem a demanda do consumidor e a partir de exclusividade do seu produto. O conhecimento é um suporte estratégico. 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.

A **Busca de oportunidades** tendo Iniciativa é uma característica também marcante nos empreendedores. Todos demonstram ter iniciativa e buscam um sonho.

Tabela 8 - Classificação das Competências de Oportunidades

Competências de Oportunidades		
<i>Clusters</i>	Frequência	Frequência Relativa (%)
Avaliar oportunidades	12	50,00
Buscar oportunidades	8	33,33
Identificar oportunidades	4	16,67
Total	24	100,00

Fonte: dados da pesquisa

5 – CONCLUSÃO

Das sete áreas de competências empreendedoras que emergiram nesta pesquisa: Competências Conceituais, Estratégicas, de Suporte, Administrativa, de Relacionamento, de Comprometimento e de Oportunidade, as três primeiras se destacaram pela relevância e importância, conforme mostra a Tabela 1.

A área de Competência Conceitual foi a mais relevante em relação às demais áreas e identificam os seguintes clusters (características, capacidades, habilidades e conhecimentos): Independência/autoconfiança, Persistência, Ter orgulho/auto-estima, Ver por um ângulo diferente (Criatividade), Ser inovador, Assumir riscos moderados, Ser intuitivo, Perfeccionismo, Ter vocação (talento). Dentre esses, destaca-se: **Independência/autoconfiança**. Esta é uma das características que se incluem no grupo de poder: persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança, segundo diversos estudos (SEBRAE, 2000). Também citada pelos outros autores descritos no referencial teórico.

Dentro da área de Competência Estratégica, a **Exigência da qualidade e eficiência** e, a **Consciência sócio-ambiental** são comportamentos relevantes, o que demonstra o quanto estes empreendedores estão motivados por uma necessidade de realização, buscam a excelência, o aperfeiçoamento, para que possam crescer, mantendo-os competitivos. O Programa de Certificação é importante, pois estão buscando a superação e a melhoria do atendimento ao cliente. Quanto à consciência sócio-ambiental, eles entendem que este é o único futuro para os seus negócios, visando à competitividade. É a “Economia Verde”, onde a sobrevivência se dará com o desenvolvimento sustentável, justo e equilibrado.

Em relação à área de Competência de Suporte, a **Educação e Capacitação** se revelaram como a mais importante. Por serem empreendedores que buscam a excelência, os mesmos buscam o reconhecimento através da premiação, pois entendem que é preciso ter competência para fazer sempre melhor, com conhecimento profundo da área de atuação. Para eles o **Aprendizado/ Experiência** proporcionam maior poder de negociação junto aos clientes. E isso os realiza, o que reforça a sua **Independência e Autoconfiança**, fazendo-os serem bem sucedidos.

6- REFERÊNCIAS

- 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.
- 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, nº 4, out/dez. 2006. p. 47-49.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.
- GIL A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. **Empreendedorismo**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookmanm 2004.
- LAU, T., CHAN, K.F.MAN, T.W.Y., 1999. **Entrepreneurial and managerial competencies: small business owner-managers in Hong Kong**. In:Fosh, P., Chan, A.W., Chow, W.W.S., Snape, E., Westwood, R. (Eds), Hong Kong Management and Labour: Change and Continuity. Routledge, London.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- 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.
- 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.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1934].
- SEBRAE. Manual de aperfeiçoamento pessoal. Empretec/SEBRAE, 2000.
- SEBRAE. Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. **Instrumento de Avaliação**. 2006.
- SEBRAE. Rede Cooperação Brasil + Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha 2007**. Qualinews Comunicação Empresarial Ltda. 2007.

SEBRAE. Anuário do trabalho 2008. Brasília. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br>>
Acesso em 12/jul/2008.

SOUZA, E.C.L. de; GUIMARÃES, T. de A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.