

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS  
VAREJISTAS DE SUPERMERCADOS**

**ENTREPRENEURIAL COMPETENCES: A STUDY IN BUSINESS OF RETAILERS  
SUPERMARKETS**

Eduardo Luiz Stangherlin, Eliete dos Reis Lehnhart, Vanderléia Leal Losekann e Mauri Leodir Lobler

**RESUMO**

Ao verificar que os empreendedores são indivíduos com características inovadoras, proativas e com facilidade em identificar novas oportunidades, surge a necessidade de avaliar tais competências em modelos distintos de negócios. Buscando apoio na revisão de literatura percebe-se que existem evidências da inter-relação entre os modelos de negócios e competências empreendedoras. Dessa forma, o objetivo do presente estudo é verificar a relação entre as competências empreendedoras dos empresários membros de uma Rede de Supermercados e as competências empreendedoras dos demais empresários dos supermercados filiados ao Sindigeneros de Santa Maria/RS. Este é um estudo de cunho investigativo, como base no modelo e instrumento de coleta de dados de MAN (2001). O método de casos múltiplos aplicado permitiu verificar várias nuances das competências abordadas, principalmente que a percepção dos empreendedores de ambas as organizações foram semelhantes tanto para as Competências de Oportunidade quanto para as Competências Conceitual. Já as Competências de Comprometimento foram passíveis de análise somente para os membros da Rede de Cooperação assim como as Competências de Relacionamento que foram somente analisadas para os associados do Sindicato.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Competências Empreendedoras; Redes de Cooperação.

**ABSTRACT**

Noting that entrepreneurs are individuals with innovative features, proactive and easily to identify new opportunities, there is a need to assess such skills in different business models. Seeking support in the literature we realize that there is evidence of the interrelationship between business models and entrepreneurial skills. Thus, the aim of this study is to investigate the relationship between the entrepreneurial competences of the members of a Supermarkets Network and the entrepreneurial competences of other businessmen supermarkets of affiliated to Sindigeneros of Santa Maria / RS. This is an study investigative nature, based on the model and instrument of data collection of MAN (2001). The method of multiple cases applied has shown various nuances of competences studied, particularly the perception of entrepreneurs in both organizations were similar for Opportunity Competences as to the conceptual competence. Already the Commitment Competences were subject to analysis only to members of the Cooperation Network as well as the Relationship Competence that were analyzed only for members of the syndicate

**Keywords:** Entrepreneurship; Entrepreneurial Competences; Cooperation Networks.

## 1. Introdução

Vive-se em um cenário globalizado, em que a economia tem impulsionado os empresários a incrementarem estratégias cada vez mais desafiadoras, a fim de manterem-se competitivos no mercado. A provocação do momento não é apenas gerir uma empresa, mas, sim torná-la sustentável exigindo-se das empresas e gestores não só técnicas e infraestrutura, mas ações comprometidas com a inovação.

Neste contexto, atitudes empreendedoras se destacam, a fim de responder as exigências do mercado. De acordo com Degen (2009), o empreendedorismo é um dos motores fundamentais da economia, uma vez que saber empreender e reconhecer oportunidades, avaliar negócios, usar sua criatividade e iniciar um negócio, são habilidades fundamentais para garantir o sucesso e a sobrevivência futura. Além disso, os empreendedores estão cada vez mais conscientes de que o sucesso de seus negócios só será sustentável se a sociedade e o meio ambiente que atuam também estiverem bem e forem sustentáveis, assim, estão cada vez mais incorporando aspectos sociais e ambientais em seus modelos de negócios. Em muitos casos, diante de uma forte reflexão acerca desses aspectos, os empreendedores têm alcançado êxito nos seus negócios sendo considerados empreendedores de sucesso.

Segundo Dornelas (2007), empreendedores de sucesso são pessoas que sabem tomar decisões, são visionários, 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 seu próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados, são organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados, criam valor para sociedade. E um cenário de mudanças e inovação incentiva o surgimento desses empreendedores. Esse fato é confirmado por recentes pesquisas divulgadas pelo Global *Entrepreneurship Monitor* (GEM) que em 2013 realizou uma pesquisa - Empreendedorismo no Brasil - onde revela que praticamente 40 milhões de brasileiros estão empreendendo, demonstrando a importância econômica e social do tema e a necessidade de ações governamentais ou não governamentais para sua consolidação. Atualmente, o Brasil ocupa a quarta posição no *ranking* em número absoluto de empreendedores, atrás da China, Índia e Nigéria (GEM – Global *Entrepreneurship Monitor*, 2013).

Como qualquer empresa, as pequenas organizações varejistas para sobreviverem no mercado competitivo devem orientar-se pelas ações modernas de controle de seus negócios, bem como para o desenvolvimento de ações que proporcionem inovação. Para Parente (2000), o varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. À medida que elas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, desempenhando um papel importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

No setor supermercadista brasileiro, a cooperação via redes tem levado à consolidação das empresas em relação à participação de mercado destacando-se como um incremento de receitas. Carvalho *et al.*(2003), salienta que tais empresas se unem principalmente para aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, por intermédio de barganhas nas compras em conjunto, objetivando preços menores melhorando a receita de vendas. A formação de redes é, portanto, uma estratégia competitiva e uma diferenciação perante as grandes empresas concorrentes do setor.

Diante deste contexto e, tendo em vista a importância de estudos acerca do tema empreendedorismo, emerge a seguinte inquietação que motivou a realização desta pesquisa: Qual a relação existente entre as competências empreendedoras dos empresários participantes de uma Rede de Supermercados e as competências empreendedoras dos demais empresários dos supermercados filiados ao sindicato da categoria?

Neste aspecto, o objetivo geral deste estudo está centrado em verificar a relação entre as competências empreendedoras dos empresários membros da Rede de Supermercados e as competências empreendedoras dos demais empresários dos supermercados filiados ao Sindigeneros de Santa Maria. A fim de responder a motivação inicial e alcançar o objetivo proposto foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) Identificar quais competências empreendedoras está relacionado aos empreendedores participantes de uma destacada Rede de Supermercados no interior do Rio Grande do Sul e; ii) Identificar as competências empreendedoras dos empresários de supermercados filiados ao Sindigeneros de Santa Maria.

As redes de cooperação estão se tornando cada vez mais comum entre todos os tipos de organizações. De modo geral, o aumento da produtividade ou do lucro, quando desdobrado, redimensiona o problema a ser enfrentado pelas empresas. Ou seja, os ganhos oriundos da redução de custo podem ser resultantes de economias de escala ou obtidos a partir de atividades desenvolvidas em conjunto, como pesquisas, marketing ou produção. Em situações mais específicas, as empresas podem estabelecer uma rede para economizar custos de gestão por consolidar coordenações conjuntas de suas atividades, aponta Thorelli (1996).

A estrutura deste trabalho compreende a abordagem teórica necessária à compreensão dos itens a serem estudados, quais sejam, empreendedorismo e competências empreendedoras. No capítulo que segue, são relacionados os procedimentos metodológicos, seguidos da descrição e análise dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa e as referências utilizadas.

## **2. Referencial Teórico**

Neste capítulo serão abordados temas sobre Empreendedorismo e aplicação da abordagem de competências ao empreendedorismo.

### **2.1 Empreendedorismo**

Entende-se que o empreendedorismo é o principal fator promotor do desenvolvimento econômico de um país, pois possibilita a criação de novas empresas e por consequência, novos empregos e geração de riqueza, por conseguinte a criação de uma população rica e notória no universo globalizado, com um maior poder aquisitivo e colocando o país como referencia mundial em produção, inovação e desenvolvimento (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo também é definido segundo Dornelas (2008) como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. Para o autor, a competência na implementação destas oportunidades leva à criação de negócios que geram rentabilidade e sucesso. Sendo o empreendedor um exímio identificador de oportunidades, um individuo atento e curioso às informações, pois sabe que através do aumento do conhecimento as suas chances melhoram tornando-se grandiosa sua capacidade de sucesso.

Em uma visão voltada para os elementos de gestão Fialho (2007), conceitua empreendedorismo como um processo para iniciar e desenvolver um negócio ou, um conjunto de atividades que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso. O ato de empreender está diretamente ligado e relacionado à utilização de recursos de forma criativa, assumir riscos calculados e à busca de novas oportunidades. Neste sentido, empreender é um processo que se origina em diferentes ambientes e situações, criando mudanças através da inovação, por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades, que realizam atividades de valor tanto para si como para a sociedade.

O empreendedorismo é um dos motores fundamentais da economia, portanto, saber empreender e reconhecer oportunidades, avaliar negócios, usar sua criatividade e iniciar um negócio são habilidades fundamentais para garantir seu sucesso e sobrevivência futura. Os

empreendedores estão cada vez mais conscientes de que o sucesso de seus negócios só será alcançado se a sociedade e o meio ambiente em que atuam estiverem bem e sustentáveis, devido a isso tem se incorporado cada vez mais aspectos sociais e ambientais em seus modelos de negócios (DEGEN, 2009).

De acordo com Dornelas (2007) há um vasto universo de empreendedores, pois não existe um único tipo ou modelo-padrão que possa ser identificado e, ser empreendedor é algo que pode acontecer a qualquer indivíduo Neste aspecto, o autor classifica o empreendedor em vários tipos, a saber: O empreendedor Nato: geralmente são os mais conhecidos e aclamados; O empreendedor que Aprende: é normalmente uma pessoa que quando menos espera se depara com uma oportunidade de negocio; O empreendedor Serial: aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender; O empreendedor Corporativo: executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas; O empreendedor Social: tem como visão de vida construir um mundo melhor para as pessoas; O empreendedor por Necessidades: cria o próprio negócio porque não tem alternativa; O empreendedor Herdeiro: recebe logo cedo à missão de levar à frente o legado de sua família e; O empreendedor planejado: toda doutrina sobre empreendedor de sucesso sempre apresenta o planejamento como uma das mais relevantes atividades desenvolvidas pelos empreendedores.

O comportamento empreendedor, para Dornelas (2003, p.12), “está intimamente ligado com uma orientação para ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a organização”.

Neste contexto, o empreendedorismo, como exemplificado pelas características do empreendedor, é considerado central para os determinantes do desempenho das pequenas e médias empresas por parte de alguns pesquisadores (ERIKSON, 2002; ROPER, 1998).

## 2.2 Competências Empreendedoras

Para Nassif, Andreassi e Simões (2011, p. 38), competência pode ser avaliada como um último grau da característica de um sujeito, abordando diferentes linhas de personalidade, habilidades e conhecimentos, que podem ser adquiridas a partir das influências de experiências, treinamentos, educação, família, etc.

Fialho (2007) define competência como conhecimento colocado em prática. No entender de Fleury e Fleury (2001) competência é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nesta mesma linha, cabe acrescentar as contribuições de Bitencourt (2004), que entende as competências como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências.

Durand (2006) define competência como um conjunto de combinação, características pessoais, habilidades e conhecimentos, que acabam implicando em comportamentos que podem ser avaliados e observados. Com relação às competências empreendedoras, Antonello (2005) afirma que essas dizem respeito a um conglomerado de habilidades e atitudes que viabilizam a um sujeito imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor tangíveis e intangíveis para a corporação.

Ao se referir às competências empreendedoras, os pesquisadores têm tentado investigar as diversas características empreendedoras que afetam o desempenho das pequenas e médias empresas. Neste sentido, Man e Lau (2000), sintetizadores dos estudos sobre competências empreendedoras, são apontados como pioneiros nesse tema.

Para Man (2001), a abordagem de competência tornou-se um meio cada vez mais popular de estudar as características empreendedoras. Segundo o autor, similar aos estudos de competências gerenciais, as competências empreendedoras são características individuais relativas ao desempenho bem sucedido de papéis individuais. No contexto de pequenas e médias empresas essas competências são particularmente relacionadas ao risco, nascimento, crescimento e/ou sobrevivências dessas empresas.

Para Man e Lau (2000), a competitividade na micro e pequena empresa (MPE) é fortemente influenciadas, pelas competências do empreendedor. Partindo deste pressuposto, esses autores realizaram diversos estudos empíricos entre 1993 e 1999 que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas distintas descritas na Figura 1.

<b>Competências de Oportunidade</b>	Relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios. De acordo com Paiva Jr., Leão e Mello (2003, p. 2), " <i>um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas</i> ". Essa capacidade de visualizar o ambiente que antecede e ampara o processo de decisão é fundamental para os empreendedores, que, segundo Filion (1999), têm visões cuja elaboração demanda tempo, comprometimento e imaginação sobre o objetivo a ser perseguido e os caminhos necessários para realizá-lo.
<b>Competência de Relacionamento</b>	Referem-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor (GRANOVETTER, 1985) que podem influenciar na definição do caminho a ser seguido em um determinado negócio, os quais estão classificados em três níveis por Filion (1991): primários (abrangem os contatos familiares e as pessoas mais próximas); secundários (amizades e grupos sociais: clubes, religião, política, trabalho) e terciários (contatos com um campo de interesse; ocorrem através de viagens, cursos, exposições, feiras e congressos).
<b>Competências Conceituais</b>	Dizem respeito às capacidades de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente, ou seja, o empreendedor tende a correr riscos calculados (DORNELAS, 2007); e também à capacidade de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva. Assim, a inovação permite a diferenciação e integra a dimensão conceitual da competência empreendedora.
<b>Competências Administrativas</b>	Envolvem a eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Para tanto é preciso que o empreendedor tenha a capacidade de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar, enfim, de administrar o empreendimento e seus funcionários (MAN e LAU, 2000).
<b>Competências Estratégicas</b>	Vinculam-se à escolha e implementação das estratégias do empreendimento, nas quais os empreendedores visualizam panoramas de longo prazo e objetivos de médios e curtos prazos alcançáveis e realistas, além de elaborar estimativas de viabilidade financeira e de mecanismos de controle dos seus resultados (MAN e LAU, 2000).
<b>Competências de Comprometimento</b>	Demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas, além de demonstrar a dedicação do empreendedor e do seu trabalho árduo, participando de tudo o que acontece na organização, mesmo que em detrimento de sua vida pessoal. Esta competência está relacionada com a capacidade que o empreendedor tem de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou, então, com a disposição de não abandonar o negócio, mesmo quando ocorrem crises setoriais ou na economia (MAN e LAU, 2000).

**Figura 1-** Tipologias de competências empreendedoras  
Fonte: Adaptado de Man (2001); Zampier e Takahashi (2011)

Além dessas seis áreas de competências, Man (2001), identificou em um estudo realizado junto a pequenas e médias empresas do setor de serviços de Hong Kong novas competências, ligadas às áreas de aprendizagem e características pessoais dos

empreendedores. Segundo o autor, as competências de aprendizagem dizem respeito às competências de aprendizagem do empreendedor. Corresponde a questões sobre organização do próprio tempo do indivíduo, aprendizagem contínua e a partir de mais de uma maneira e, o máximo possível na área de atuação. Já as competências de Características Pessoais referem-se às características pessoais no local de trabalho, como exemplo reconhecer e trabalhar fragilidades, identificar pontos fortes e fracos e combiná-los com oportunidades e ameaças, responder a críticas construtivas e, manter o comprometimento com relação ao negócio.

### 3 Metodologia

Visando atender ao objetivo de verificar se há relação entre as competências empreendedoras dos empresários participantes da Rede de Supermercados e as competências empreendedoras dos demais empresários dos supermercados filiados ao Sindigeneros de Santa Maria, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa. Com relação ao método de investigação, utilizou-se o estudo de casos múltiplos. De acordo com Yin (2010), este método objetiva a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Ainda segundo esse mesmo autor, os estudos de casos múltiplos se caracterizam por conter no mesmo estudo mais do que um único caso (YIN, 2010).

Participaram deste estudo 20 empresas, sendo 9 conveniadas à Rede de cooperação – Rede Super e associadas ao Sindicato de Gêneros Alimentícios (Sindigêneros) e 11 associadas somente ao Sindigêneros, todas localizadas na região centro do estado do Rio Grande do Sul. A escolha dos casos se deu pelo fato dos mesmos se ajustarem a replicações do estudo (YIN, 2010) e, pelo fato da importância do modelo de negócio (rede de cooperação) na região em que se encontram.

Como técnicas de coleta de dados foram definidas consultas aos *websites* da rede de cooperação e do sindicato (fonte secundária de informações) e questionário (fonte primária). A coleta de dados iniciou-se pela navegação nos *websites* e, posteriormente pela aplicação dos questionários através da ferramenta *Google docs* e diretamente aos empreendedores participantes desse estudo.

O questionário foi elaborado com base no estudo de Man (2001), o qual abarca oito competências empreendedoras, algumas procedentes de estudos anteriores e caracterizadas em seis áreas distintas: Competência de Oportunidade, Competência de Relacionamento, Competência Conceitual, Competência Organizacional, Competência Estratégica, Competência de Comprometimento e, duas: Competência de aprendizagem e Competência de Características Pessoais, oriundas do estudo específico realizado por Man (2001).

Salienta-se que o questionário conta com 50 questões específicas sobre as competências empreendedoras, agrupadas em oito competências conforme pode ser visualizado na Figura 1. Para a medição do nível de concordância das afirmativas com relação as competências empreendedoras, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, com sete pontos, onde a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente” e o número 7, “Concordo totalmente” destacadas Tabela 1.

Tabela 1:

**Tipos de Competências Empreendedoras**

Competência	Questões
Oportunidade	1,2,3,4
Relacionamento	5,6,7,8,9,10
Conceitual	11,12,13,14,15,16
Organizacional	17,18,19,20,21,22,23,24,25
Estratégica	26,27,28,29,30,31,32,33,34
Comprometimento	35,36
Aprendizagem	37, 38,39,40,41

Características pessoais	42,43,44,45,46,47,48,49,50
--------------------------	----------------------------

Fonte: Adaptado de Man (2001).

Para a análise dos dados, utilizou-se o software “Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 20.0”, a fim de realizar os testes estatísticos descritivos e indicador de consistência interna Alfa de Cronbach, detalhados na seção de resultados. A Tabela 2 ilustra o alfa de Cronbach para cada organização e por área de competências.

Tabela 2:

**Alfa de Cronbach para participantes pertencentes ao Sindicato e Rede**

Competências	$\alpha$ Cronbach Sindicato	$\alpha$ Cronbach Rede	Geral
Oportunidade	0,827	0,826	0,808
Relacionamento	0,799	0,255	0,618
Conceitual	0,821	0,818	0,808
Organizacional	0,676	0,894	0,817
Estratégica	0,932	0,835	0,870
Comprometimento	0,301	0,661	0,605
Aprendizagem	0,856	0,790	0,844
Características Pessoais	0,939	0,872	0,898

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelos autores

Como pode ser visualizado na Tabela 2 apenas para competência de relacionamento para a rede de supermercados e de comprometimento para o sindicato apresentaram coeficiente *Alpha de Cronbach* inferior a 0,6, não confirmando, assim, a confiabilidade interna do instrumento de coleta de dados (MALHOTRA, 2006).

#### 4 Análise dos Resultados

Anterior a apresentação dos resultados referentes às competências empreendedoras, faz-se necessário apresentar as características das organizações estudadas – Rede Super e Sindigêneros, bem como o perfil dos empreendedores que participaram da pesquisa.

##### 4.1 Características das organizações pesquisadas

###### 4.1.1 Rede de Cooperação - Rede Super

A história da Rede Super é a história de milhares de pessoas que todos os dias saem de casa e do trabalho para fazerem as suas compras em uma das 69 lojas de supermercados, atuantes em Santa Maria e região centro do estado do RS. A Rede Super, além de ter sido a primeira rede independente criada na região e no Brasil, é também a maior, atuando em 25 cidades com 2000 funcionários e gerando mais de 10 mil empregos indiretos. Em 1996, 14 empresas de Santa Maria, representando 22 supermercados, através do Sindigêneros oportunizaram aos integrantes da classe que em conjunto desenvolvessem uma central de compras, com o objetivo de sobreviver diante da concorrência das poderosas multinacionais que ameaçavam a permanência dos pequenos negócios. Assim inicia-se a primeira central de compras do Rio Grande do Sul, almejando atender melhor os seus clientes, vendendo bons produtos com ótimos preços. Dois pontos importantes fizeram o sucesso da Rede Super: uma estratégia de marketing voltada para beneficiar o consumidor e uma divulgação maciça de suas ofertas utilizando um dos veículos de maior penetração regional, a televisão. O sucesso foi tão grande que muitos mercados chegaram a triplicar as suas vendas. E a estratégia de comprar em grande quantidade para vender mais barato atraiu o consumidor. No segundo ano de atuação a rede recebeu da Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria destaque Mérito Comercial. Três outros pontos foram muito importantes na estratégia de crescimento da Rede

Super, estão relacionados aos produtos de marca própria, aos folhetos da Rede Super entregues nos bairros das cidades e ao cartão Rede Super.

#### 4.1.2 Sindigêneros - Região Centro

O Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios de Santa Maria é uma entidade sindical de 1º grau, representativa e sem fins econômicos, integrante da Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – Fecomércio –RS e Confederação Nacional do Comércio. Fundado em 1946, foi constituído para fins de estudo, coordenação, proteção e representação legal da categoria econômica "comércio varejista de gêneros alimentícios". No ano de 2005 o Sindigêneros através da extensão de base territorial, passou a representar 24 municípios da região central do Rio Grande do Sul. Em 1996, através do Sindigêneros, os associados tiveram a oportunidade de participar da criação da primeira central de compras da Região Centro do Estado e também a primeira do Brasil: Surgindo assim através do espírito associativista de alguns dos seus participantes a Rede Super.

#### 4.2 Perfil dos empreendedores pesquisados

No que se referem aos 20 empresários pesquisados, os resultados revelaram que quase a totalidade, ou seja, 19 pessoas pertencem ao sexo masculino (95%), sendo que apenas 1 pertence ao sexo feminino (5%). A respeito da escolaridade dos mesmos, 2 respondentes possuem ensino fundamental incompleto (10%), 1 possui ensino fundamental completo (5%), 1 possui ensino médio incompleto (5%), 3 deles (15%) possui ensino médio completo. Salienta-se que 2 pessoas possuem superior incompleto (10%) e 8 pessoas possuem curso superior completo (40%) e pós graduados totalizam 3 pessoas (15%).

Percebe-se, também que os respondentes possuem em média 51 anos de idade, o que representa um fator significativo, caracterizando um perfil maduro, sendo 95% deles casados.

Quanto à preparação para iniciar a empresa, constatou-se que em média os empresários iniciaram aos 27 anos de idade, e 70% dos pesquisados não obtiveram nem um tipo de treinamento antes de iniciar o negócio. Com relação a experiência, 55% dos respondentes não possuía experiência profissional anterior, sendo que 40% iniciaram de formas diferentes, sem associar-se a outros ou mesmo através de sucessão.

A pesquisa aponta que atualmente 55% dos pesquisados possuem participação acionária em outras empresas, sendo que em média 35% participam de 2 empresas, trabalham em média 56,50 horas semanais, empregando em média 228 colaboradores, como pode ser visualizado na Tabela 3.

Tabela 3:

**Perfil dos respondentes segundo as variáveis sexo, escolaridade, estado civil, experiência profissional, forma de iniciar a empresa, participação acionária em outra empresa**

Variáveis	Respondentes	Empreendedores Associados	
		Frequência	% Válido
Sexo	Homens	19	95%
	Mulheres	1	5,0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
Escolaridade	Ens.Fundamental Incompleto	2	10%
	Ens.Fundamental Completo	1	5,0%
	Ensi.Médio Incompleto	1	5,0%
	Ens.Médio Completo	3	5,0%
	Ens.Superior Incompleto	2	10,0%
	Ens.Superior Completo	8	40,0%
	Pós-Graduação	3	15,0%

	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Estado civil</b>	Casado	19	95%
	Separado/Divorciado	1	5,0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Experiência profissional antes de iniciar a empresa</b>	Sim	9	45%
	Não	11	55%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Forma de iniciar as atividades na empresa</b>	Start-up	5	25%
	Sucessão	5	25%
	Ingressou como sócio	2	10%
	Outras	8	40%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Participação acionária em outra empresa</b>	Sim	11	55%
	Não	9	45%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Número de empresas que é sócio</b>	Não tem participação	9	45%
	Sócio em 2 empresas	7	35%
	Sócio em 3 empresas	3	15%
	Sócio em 4 empresas	1	5%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelos autores.

#### 4.3 Identificando as competências empreendedoras

Com o objetivo de investigar a relação entre as competências empreendedoras dos empresários membros da Rede de Supermercados e as competências empreendedoras dos demais empresários dos supermercados filiados ao Sindigeneros de Santa Maria, procedeu-se um estudo sobre as oito competências, consequentes do trabalho de Man (2001). Dessa forma, a análise dos resultados é apresentada a partir das oito competências estudadas nesse trabalho.

**Competências de oportunidade** - de acordo com Man (2001), essas competências estão relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios. Na realidade estudada, percebeu-se que de uma forma geral a percepção dos empreendedores com relação às questões dessas competências são praticamente iguais. Esse fato pode ser observado pela média das respostas, ou seja, para os empreendedores membros da Rede a média foi 5,64 e para os membros do sindicato foi 5,61. Isso pode estar associado a capacidade de percepção de mercado e de satisfazer as necessidades locais dos clientes a quem atendem, aproveitando as oportunidades de negócios que surgem no decorrer de sua existência almejando o crescimento.

Neste sentido, para Paiva Jr., Leão e Mello (2003, p. 2), “um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas”. Essa capacidade de visualizar o ambiente que antecede e ampara o processo de decisão é fundamental para os empreendedores, que, segundo Fillion (1999), têm visões cuja elaboração demanda tempo, comprometimento e imaginação sobre o objetivo a ser perseguido e os caminhos necessários para realizá-lo.

**Competências de relacionamento** - no entender de Granovetter (1985), essas competências referem-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor, que podem influenciar na definição do caminho a ser seguido em um determinado negócio (FILION, 1991). Segundo esse mesmo autor, esses relacionamentos estão classificados em três níveis por primários (abrangem os contatos familiares e as pessoas mais próximas); secundários (amizades e grupos sociais: clubes, religião, política, trabalho) e terciários (contatos com um campo de interesse; ocorrem através de viagens, cursos, exposições, feiras e congressos).

Nos casos estudados, embora a média das respostas dos membros da rede tenha sido 5,54 para as questões associadas as competências de relacionamentos, a mesma não pode ser considerada neste estudo pelo fato do índice de confiabilidade ( $\alpha = 0,255$ ) ter sido inferior ao recomendado na literatura. Por outro lado, com relação aos membros do sindicato, a média das respostas das questões foi 5,86 e o alfa 0,799. Tal resultado pode estar associado ao modelo de negócio, onde os empreendedores da rede não participam diretamente de negociações e contatos com fornecedores ficando a cargo da central de compras da rede. Enquanto os associados do sindicato negociam diretamente com seus fornecedores, o que faz com que tenham um estreitamento destas relações. Reafirmando o pensamento de Fillion (1991) onde destaca três níveis de interesse no qual o estudo comprova que neste caso enquadra-se no terceiro nível que diz respeito a contatos com campo de interesse, ou seja, através de cursos, exposições, feiras, congressos e viagens.

**Competências conceituais** – essas competências dizem respeito à capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente, ou seja, o empreendedor tende a correr riscos calculados (DORNELAS, 2007); e também à capacidade de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva. Assim, a inovação permite a diferenciação e integra a dimensão conceitual da competência empreendedora. O estudo aponta que de uma forma geral a percepção dos empreendedores com relação as questões de competências conceituais são iguais. O resultado se deve ao fato de que os membros da rede atingiram a média de 5,52 enquanto os membros do sindicato atingiram 5,59. Demonstrando que ambos assumem e avaliam riscos, exploram novas idéias e tratam os problemas como oportunidades de maneira semelhante. Para Dornelas (2007), este modelo está associado aos empreendedores que possuem a capacidade de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva.

**Competências organizacional** – essas competências envolvem a eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Para tanto é preciso que o empreendedor tenha a capacidade de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar, enfim, de administrar o empreendimento e seus funcionários (MAN e LAU, 2000).

De uma forma geral, a partir da análise dos resultados, a percepção dos empreendedores com relação as questões das competências organizacionais são semelhantes, uma vez que a média das respostas para os membros da rede foi 5,75 e para os membros do sindicato 5,73. Esse resultado pode estar associado ao fato de que os empreendedores possuem organização quanto a planejamento, alocação de recursos, coordenação e delegação de tarefas e equipes.

A competência empresarial para Boog (2000) é um conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve para criar e aperfeiçoar, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades de seus clientes e usuários, o autor descreve que a competência gerencial é o conjunto de qualidades e características que os gerentes aplicam para atingir continuamente os resultados de uma empresa.

**Competências estratégicas** – essas competências vinculam-se à escolha e implementação das estratégias do empreendimento, nas quais os empreendedores visualizam panoramas de longo prazo e objetivos de médio e curto prazos alcançáveis e realistas, além de elaborar estimativas de viabilidade financeira e de mecanismos de controle dos seus resultados (MAN e LAU, 2000). O estudo aponta uma diferença entre a percepção dos membros do sindicato (média das respostas 5,30) e a percepção dos membros da rede, cuja média foi 5,05. Esses resultados podem estar relacionados ao fato de que os membros do sindicato dependem da sua própria competência para alinhar, direcionar, projetar as ações futuras. Enquanto os empreendedores da rede compartilham informações e tomam decisões estratégicas de uma forma conjunta.

Competência para Prahalad e Hamel (1995) é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. A competitividade de uma organização está ligada a inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva.

**Competências de comprometimento** – essas competências demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas, além de demonstrar a dedicação do empreendedor e do seu trabalho árduo, participando de tudo o que acontece na organização, mesmo que em detrimento de sua vida pessoal. Esta competência está relacionada com a capacidade que o empreendedor tem de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou, então, com a disposição de não abandonar o negócio, mesmo quando ocorrem crises setoriais ou na economia (MAN e LAU, 2000).

A análise dos resultados demonstrou que embora a média das respostas dos membros do sindicato tenha sido 5,61, a mesma não pode ser considerada neste estudo pelo fato do índice de confiabilidade ( $\alpha = 0,301$ ) ter sido inferior ao recomendado na literatura. Por outro lado, a médias das respostas dos membros da rede foi 6,32, demonstrando que estes possuem um nível mais elevado no que se refere ao comprometimento, por não ter associação que lhe auxilie em objetivos a longo prazo, tendo que aprender a partir de suas próprias experiências e busca de soluções para evoluir e permanecer no mercado.

Em uma pesquisa desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) São Paulo e relatada através dos estudos de Dornelas (2007) 97% dos empreendedores sobreviventes consideram-se persistentes e 92% sacrificam-se para atingir os objetivos do negócio.

**Competências de aprendizagem** – essas competências de acordo com Man (2001) e Sarwoko *et al.* (2013), dizem respeito ao nível de aprendizagem dos empreendedores na área de atuação, bem como, em aprender a partir de uma variedade de meios, aprender de forma proativa, manter-se atualizado na área de interesse e, aplicar as habilidades e os conhecimentos aprendidos em práticas reais. O estudo indica uma diferença com relação as questões das competências de aprendizagem segundo a percepção dos membros da rede, cuja média das respostas foi menor (5,44) do que a média dos membros do sindicato (6,03). Esse resultado pode estar associado ao fato de que os associados do sindicato possuem um índice mais elevado no que se refere a aprendizagem por não ter apoio de um grupo, tendo que buscar por si só aprender, ser proativo, atualizar-se e aplicar as habilidades na área em que atuam.

Para Cope (2005), competências de aprendizagem é um processo dinâmico de consciência, reflexão, associação e aplicação que envolve a transformação de experiência e conhecimento em aprendizagem funcional.

**Competências de características pessoais** – essas competências se referem ao reconhecimento do empreendedor em trabalhar as próprias falhas, manter um alto nível de energia, responder a críticas construtivas, priorizar tarefas e administrar seu tempo, gerenciar o desenvolvimento da sua própria carreira, motivar-se a trabalhar em um ótimo nível de desempenho, identificando pontos fortes e fracos e combiná-los com oportunidades e ameaças (MAN, 2001; SARWOKO *et al.*, 2013).

O estudo indica uma pequena diferença entre a percepção dos membros da rede e dos associados ao sindicato, uma vez que a média das questões das competências de características pessoais dos empreendedores da rede foi de 5,65 e a dos associados do sindicato foi de 5,76. Esses resultados demonstram que os associados ao sindicato possuem algumas-características pessoais mais salientes, talvez pelo fato de terem que reconhecer por si só seus pontos fortes e fracos e combiná-los com oportunidades e ameaças, priorizando as tarefas a fim de gerenciar o tempo e manter atitudes positivas perante seu negocio. Os empreendedores da rede agem diferentes por terem uma estrutura de negócio que auxilia o

gerenciamento das suas tarefas. Através da formação pessoal e social, a pessoa pode desenvolver sua identidade empreendedora, a qual expressa os seus sentidos e futuras aspirações. A formação de identidade empreendedora é influenciada pela sua vida e pelas experiências familiares, pela educação e formação de carreira, além das relações sociais.

Cabe acrescentar que análise acima elucidada tomou como base os dados da Tabela 4, que sintetiza os resultados das médias das questões relacionadas a cada área de competências empreendedoras estudadas nessa pesquisa.

Tabela 4:

**Média das questões de competências empreendedoras**

Competências	Sindicato	Rede	Geral
Oportunidade	5,614	5,639	5,625
Relacionamento	5,864	5,537	5,717
Conceitual	5,591	5,519	5,558
Organizacional	5,737	5,753	5,744
Estratégica	5,303	5,049	5,189
Comprometimento	6,318	5,611	6,000
Aprendizagem	5,727	5,444	5,770
Características Pessoais	5,455	5,654	5,711

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelos autores.

## 5 Considerações Finais

No atual ambiente de negócios as organizações tornam-se mais eficientes e eficazes na medida em que ampliam seus enfoques direcionando esforços para o ambiente externo, a partir de um conjunto de relações com outras organizações. Neste contexto, a participação em redes de cooperação tem permitido ganhos e vantagem competitiva às empresas que fazem parte deste tipo de organização.

Soma-se a esse cenário o enfoque empreendedor que muito tem se destacado nos últimos anos. Segundo Dias, Nardelli e Boas (2008), 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, uma vez que o empreendedorismo tem sido um meio de demonstração de ações inovadoras e eficazes para o desenvolvimento socioeconômico.

Diante deste cenário, este estudo investigou a relação entre as competências empreendedoras dos empresários membros de uma Rede de Supermercados e as competências empreendedoras dos demais empresários dos supermercados filiados ao Sindigeneros de Santa Maria. A partir da análise dos resultados, pode-se perceber que das oito competências empreendedoras investigadas, a partir dos estudos de Man (2001), a percepção dos empreendedores de ambas as organizações foram semelhantes para as Competências de Oportunidade e Competências Conceitual, com uma média de respostas, próximas para ambos os grupos.

A competência de Oportunidade está associada à capacidade de percepção de mercado onde irá satisfazer as necessidades dos seus clientes a fim de beneficiá-los, identificando produtos e serviços e a Competência Conceitual assemelhou-se entre os pesquisados por se tratar dos mesmos assumirem riscos, avaliarem, explorarem novas idéias e tratar novos problemas como oportunidades. De acordo com Man (2001) essas competências estão associadas à oportunidade de negócios e ao comprometimento.

Com relação à Competência de Comprometimento, pode-se verificar que somente para o contexto da Rede as variáveis foram adequadas para mensuração, uma vez que o alfa de Cronbach para o contexto do grupo sindicato foi inferior a 0,6. A competência de comprometimento relaciona-se ao fato do empreendedor se recusar a deixar o empreendimento fracassar e estar comprometido com os objetivos empresariais a longo prazo.

A Competência de Relacionamento se refere à negociação com parceiros, redes de contato, comunicação e desenvolvimento do relacionamento de confiança a longo prazo. Essa competência não pode ser considerada neste estudo para o contexto dos empreendedores da Rede pelo fato do índice de confiabilidade ( $\alpha = 0,255$ ) ter sido inferior ao recomendado na literatura. Este resultado pode estar associado ao fato de se tratar de uma central de compras onde seus associados não se relacionam diretamente com os fornecedores. Por outro lado, para os membros do sindicato, onde o contato com os fornecedores é direto, o resultado do média foi 5,86.

A pesquisa aponta que, no que diz respeito à Competência Organizacional, que os membros da Rede e associados do sindicato obtiveram médias semelhantes, mas com destaque para a Rede por apresentar o alfa de Cronbach 0,894. Percebe-se que esse resultado pode estar associado ao fato da adequação ao modelo de negócio por se tratar de um ambiente com mais organização, distribuições de tarefas que permeiam um melhor planejamento, alocação de recursos, delegação e supervisão.

O estudo aponta um alfa Cronbach superior para as Competências Estratégica, Aprendizagem e Pessoais com alfas respectivos de 0,923; 0,856; 0,939 para os membros do Sindicato, uma vez que se identificam com as questões, problemas e oportunidades de médio e longo prazo, reformulando a organização para melhor atender as mudanças e os objetivos de longo prazo, buscando alinhar as ações com estratégias e metas da organização, buscando sempre aprender o máximo possível na área de atuação de forma proativa e mantendo elevados níveis de energia respondendo às críticas construtivas através de atitudes positivas, a fim de gerenciar o tempo e as tarefas desenvolvendo o comprometimento em relação ao negócio, o que não acontece tão fortemente com os membros da Rede, por se tratar de competências elaboradas e direcionadas pela central da Rede aos seus membros.

Por fim, o estudo permitiu a reflexão a cerca do tema empreendedorismo, por si só complexo e abrangente, contribuindo para o aprimoramento da discussão sobre o conceito, classificação e demais itens pertinentes ao tema e arranjos organizacionais.

Como limitações apontam-se o fato da dificuldade na obtenção dos dados pela acessibilidade aos pesquisados, uma vez que os mesmos são empreendedores que trabalham em média 56,50 horas semanais, o que dificultou a aplicação da pesquisa. Para estudos futuros sugere-se ampliar o número de pesquisados, abrangendo todos os membros do sindicato empreendedores de cada instituição bem com aplicar o estudo em outras áreas a fim de verificar se existem semelhanças em relação aos resultados obtidos.

## Referências

- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. **In:** RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BARON, R. A.; SHANE. S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Thomson Learning, 2007. P.8
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BOOG, Gustavo. **O Desafio da Competência.** Best Seller. São Paulo. 2000.
- CARVALHO, M. S.; GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Redes de compra: uma forma criativa de sobrevivência para pequenos e médios supermercados. **In:** Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 4, 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2003. p. 77. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

- CHER, R. N. **Empreendedorismo na veia**: um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract N. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 29, v. 4, p. 373-397, 2005.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DIAS, Tania, R. F. V.; NARDELLI, Paula, M.; BOAS, Ana, A. V. Competências Empreendedoras: um Estudo sobre os Empreendedores Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial. **V EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. Jose Carlos Assis, empreendedorismo na pratica: mitos e verdades do empreendedor de sucesso; Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Jose Carlos Assis, **Empreendedorismo**: Transformando ideias e negócios; 3ª Ed Rio de Janeiro Elsevier, 2008
- DURAND T. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, n. 160, p. 261-291, 2006.
- ERIKSON, T. Entrepreneurial Capital: The Emerging Venture's Most Important Asset and Competitive Advantage, **Journal of Business Venturing**, v.17, n. 3: 275-90, 2002.
- FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. 2ª. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial**, p. 183-196, 2001.
- GEM 2008. Global Entrepreneurship Monitor 2008 – **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBPQ, 2009. Disponível em: <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/gem-empendedorismo-no-brasil/> acessado em: 20/10/2014
- LOYOLA, C.; MOURAT, G. Where do interorganizational network comes from? **The American Journal of Sociology**, n. 5, vol. 104, 1997, p.54.
- MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: 2006.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora**: modelo conceitual de pesquisa. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000600007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600007)> Acessado em: 02/11/14
- MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos**. 2004. 199 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011. Revista Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/858> acessado em: 13/10/2014
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SARWOKO, Endi; SURACHMAN; ARMANU; HADIWIDJOJO Djumilah. Entrepreneurial Characteristics and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs OSR **Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, v.7, I.3, pp. 31-38 Jan./Feb, 2013.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Gerenciamento da Tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial**. Edgard Blucher, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. – 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.