



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ – UECE
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS DA UECE – CESA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO – CMAAd

**AS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS VAREJISTAS DE MODA EM FORTALEZA - CEARÁ**

Ricardo Cesar de Oliveira Borges

Ceará

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

RICARDO CESAR DE OLIVEIRA BORGES

**AS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS VAREJISTAS DE MODA EM FORTALEZA - CEARÁ**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de Concentração: Pequenos e Médios Negócios.

Orientador: Prof. Doutor Samuel Façanha Câmara.

Fortaleza - Ceará

Agosto de 2007



Universidade Estadual do Ceará

Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

**AS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
VAREJISTAS DE MODA EM FORTALEZA - CEARÁ**

Ricardo Cesar de Oliveira Borges

Defesa em: **30 / Agosto / 2007.**

Conceito Obtido: **Satisfatório.**

Nota Obtida: **8,5** (oito vírgula cinco).

Banca Examinadora

Samuel Façanha Câmara

Prof. Dr. - Orientador

Francisco Correia de Oliveira

Prof. Dr. – Membro 1

Francisco Ari de Andrade

Prof. Dr. – Membro 2

A Deus e à Vívyann!

Sem a curiosidade que me move, que me inquieta, que me insere na busca, não aprendo, nem ensino.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor Jesus Cristo e sua Imaculada Mãe Maria, pela perseverança em endireitar os meus caminhos tortuosos e direcionar-me para a Luz;

À minha família, em especial, aos meus pais Cesar e Rose, irmãos Alexandre, Gleydson e Cesar Junior, às cunhadas Mônica, Luciana e Ane, às queridíssimas sobrinhas Tatiana, Tarsila, Ana Julia e Ingrid, por reconhecerem na minha ausência um passo para o meu crescimento, pela constante acolhida com carinho, pelo permanente incentivo a quem muito precisou, pelas palavras afetuosas e sorrisos descompromissados; vocês não somente me mantêm em pé... vocês me dão asas;

À Universidade Estadual do Ceará e ao Centro de Estudos Sociais Aplicados da UECE por me aceitarem como filho-acadêmico e me proporcionar conhecimentos e oportunidades inigualáveis e inesquecíveis;

Ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração e aos seus caríssimos Professores, em especial o Ph.D. Paulo César de Sousa Batista e Dr. Samuel Façanha Câmara, pelas amplos conhecimentos transmitidos, pela dedicação ininterrupta na formação de profissionais, pelo estímulo e orientação permanente àqueles que querem algo mais, pela paciência pedagógica e humilde em conduzir teorias e teoremas, pela simplicidade e determinação na construção do saber;

Aos prezados colegas do curso, com quem compartilhei sorrisos e lágrimas, prazeres e dissabores, certezas e (muitas) dúvidas, quero agradecer o convívio amigo, cordial, singular e impar na troca salutar dos saberes e das experiências. Ao Roberto Guimarães e Rodrigo Melo pela camaradagem e apoio nessa aventura;

À ALMONT e Gestores da avenida Monsenhor Tabosa, nas pessoas do presidente Sr. Sergio Palhano e da secretária Sra. Josene Barroso, pela acolhida da

investigação, pelo desprendimento e disponibilidade em participar desta pesquisa, doando suas opiniões, percepções e sugestões, determinantes para os resultados do estudo;

À Professora Yvany Gurgel do Amaral, pela competência em valorizar minhas palavras, pela correção irreduzível do termo, pela maximização do potencial da letra, grato em demasia pelo seu apoio e dedicação;

Aos Professores Doutora Lydia Maria Pinto Brito, Doutor Francisco Correia de Oliveira e Francisco Ari de Andrade pelas suas valorosas contribuições para o melhoramento deste trabalho;

À Professora Cleide Carneiro, pelo equilíbrio ao percorrer esta estrada, por tranquilizar um mestrando intranquilo, por não desistir quando eu mesmo já o teria feito, pelo convívio frutífero pessoal e profissionalmente, pelo respeito e dignidade com os quais abraçou o meu trabalho e pelas observações críticas e pontuais quando eu mais poderia enriquecer minha pesquisa. Muito obrigado, pois uma caminhada inicia-se com o primeiro passo;

Ao Amigo Roberto Pinto, Co-Orientador deste trabalho, pelo desvelo de uma dimensão sonhada, pela realização de um ideal acalentado nos últimos cinco anos, pela materialização de algo imensurável, pela definição de um fator indefinido. Por ajudar e apoiar a esse estudo, pelo ambiente favorável ao saber, ao conhecimento, à ambição de um melhor trabalho, à conclusão de uma investigação que se acreditava perdida. Pela tempestividade nos atendimentos, pelos apoios bibliográficos, pelas horas, programas e atenção a mim doados, pelas idas e vindas a sua casa... Muito Obrigado!

À minha esposa, Vívyan, (... nem sei por onde começar...) Você sabe o que passamos, o que sentimos e o que foi feito para a realização deste. Por sua ajuda e apoio em todos os meus dias, pelo suporte e acolhida em todas as minhas horas, por suas conversas e incentivos em todos os meus minutos, por seu conhecimento e sua beleza em todos os meus segundos, ... e pelos nossos futuros filhos... **Amo Você!**

RESUMO

Entende-se por Competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. Com o objetivo de identificar as competências dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas de moda em Fortaleza, esse estudo foi precedido de um levantamento bibliográfico exploratório e estudo de campo através de *survey*, quanto aos meios. Quanto aos fins, foi realizado em estudo quali-quantitativo e descritivo. Para efeito do tratamento de dados, utilizou-se a análise fatorial pelo programa *SPSS*. Metodologicamente, 106 gestores de micro e pequenos negócios na avenida Monsenhor Tabosa, Capital do Ceará, foram questionados sobre suas competências individuais e gerenciais nos meses de maio e junho do corrente. Os resultados da pesquisa, quanto à caracterização do gestor, indicam que os negócios são gerenciados por uma mulher, acima de 30 (trinta) anos, que possui mais de cinco anos de experiência no mercado e ocupa o cargo de proprietária, principal acionista ou diretora geral. Quanto à caracterização da empresa, os resultados apontaram para negócios com o porte de microempresa, com até nove funcionários e lojas de fábrica e de um único ponto comercial (individual). Consoante à caracterização das competências, seis grupos de categorias agruparam 27 competências distribuídas igualmente em conhecimentos, habilidade e atitudes. As seis categorias foram Competências de Relacionamento Interno e Externo, Competências em Gestão Empresarial, Competências no Conhecimento de Negócios, Competências em Educação e Inovação, Competências em Inteligência Empresarial e Competências em Produtos. A partir desse estudo, pode-se identificar as competências dos gestores de micro e pequenas empresas de moda de Fortaleza, ressaltando-se que as competências de relacionamento interno e externo agruparam a maior variedade de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Palavras-Chave: Competências Individuais; Competências Gerenciais; Gestão pela Competência; Comércio Varejista, Micro e Pequenos Negócios.

ABSTRACT

It can be understood by competency the group of knowledge, skills and attitudes which are at the same time interdependent and necessary to the achievement of a specific goal. Aiming to identify the manager's competence at retail micron and small companies of fashion in Fortaleza, it was made an exploratory bibliographic research and also studies of field through survey. In relation to this research, it was made a quali-quantitative and descriptive study. The data were organized by factorial analysis through SPSS program. Methodologically, 106 micron and small business managers at Monsenhor Tabosa avenue, capital of Ceará, were asked about their own individual and management competency in the period between May and June of 2007. The research results, in relation to the manager's characterization, shows that the business is run by a woman who is over 30 years old, has over 5 years of experience, occupies the position of the owner, she is the main shareholder or general director. In relation to enterprise characterization, the obtained results take us to conclude it is a micro-enterprise. It has up to nine workers, plant stores and only one commercial point (individual). Due to the characterization of competencies, six category groups grouped 27 different kinds of competency equally distributed in knowledge, skills and attitude. The six categories were Human and Marketing competencies, Enterprise Management competencies, Knowledge Business-oriented competencies, Education and Innovation competencies, Getting Information competencies and Products competencies. With this study, it was possible identify the macron and small competencies' management of fashion in Fortaleza, mainly the Human and Marketing competencies that grouped the mayor variety of knowledge, skills and attitudes.

Key-words: individual competency; management competencies; management for the competency; retailing, micron and small business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1. As três dimensões da competência.....	34
Figura 2. Gráfico de Declive	60

TABELAS

Tabela 1. Número de empresas brasileiras por porte – 2006.....	16
Tabela 2. Classificação das empresas segundo o número de funcionários.....	22
Tabela 3. Classificação do BNDES em função do faturamento	23
Tabela 4. Tempo de empresa do respondente.....	55
Tabela 5. Cargo ocupado pelo respondente	56
Tabela 6. Porte das empresas pesquisadas	57
Tabela 7. Quantidade de funcionários da empresa.....	57
Tabela 8. Principal tipo de negócio da empresa.....	58
Tabela 9. Medida de adequacidade e teste de esfericidade	59
Tabela 10. Explicação da Variância Total	61
Tabela 11. Grau de importância da Variância Total	63
Tabela 12. Competências de Relacionamento Interno e Externo	68
Tabela 13. Competências em Gestão Empresarial	69
Tabela 14. Competências no Conhecimento do Negócio	70
Tabela 15. Competências em Educação e Inovação	70
Tabela 16. Competências em Inteligência Empresarial	71
Tabela 17. Competências em Produtos	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALMONT	Associação dos Lojistas da Avenida Monsenhor Tabosa.
APLs	Arranjos produtivos locais.
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin.</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas.
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais.
SEBRAE	Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa.
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte.
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences.</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 A definição do problema.....	13
1.2 A importância do estudo.....	15
1.3 Objetivos da investigação.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 A estrutura da dissertação.....	19
CAPÍTULO 2 COMPETÊNCIAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	21
2.1 As Micro e Pequenas Empresas (MPE's).....	21
2.1.1 Conceitos iniciais	21
2.1.2 Classificação e aspectos jurídicos das PME's	22
2.1.3 Gestão e estratégias de uma MPE	25
2.2 Competências	28
2.2.1 Conceitos iniciais	28
2.2.2 Competências individuais	31
2.2.3 Competências organizacionais	35
2.2.4 Gestão e remuneração por competências	38
2.3 Estratégia e competência	40
CAPÍTULO 3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	45
3.1 Tipologia da pesquisa	46
3.2 Universo, população e amostra	48
3.3 Plano de coleta de informações	49
3.4 Tratamento Estatístico – Análise fatorial	52
CAPÍTULO 4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS ..	55
4.1 Análise descritiva	55
4.2 Análise fatorial.....	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICES.....	83
ANEXO.....	89

INTRODUÇÃO

Esta dissertação de mestrado para o curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Concentração Pequenos e Médios Negócios, do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará possui como tema AS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DE MODA EM FORTALEZA – CEARÁ.

No transcorrer deste item, serão abordados a definição do problema, a importância do estudo, os objetivos da investigação e a estrutura do projeto de pesquisa.

1.1 A definição do problema

Selltiz *et al.* (1987) comentam que os investigadores pesquisam cientificamente para solucionar problemas como “cerne da questão a ser estudada” (RUIZ, 2002, p. 51) e que o primeiro passo na formulação da pesquisa é tornar o problema concreto e explícito. Segundo Richardson (1999), os objetivos de uma pesquisa são: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar as teorias existentes, sendo que estes três objetivos complementam-se entre si.

A determinação de um estudo por parte do pesquisador é intencional. “Com a reflexão do pesquisador a respeito do tema, surge o problema como indagação necessária em busca de soluções, pois é preciso ter a idéia clara do problema a ser resolvido, da dúvida a ser superada” (RUIZ, 2002, p. 51).

Para Rubio (2000, p. 94):

Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível.

Freqüentemente, a opção pelo problema da investigação é precedida de uma aproximação do pesquisador à temática que pode ocorrer por diversos canais e caminhos. Independentemente dos canais e caminhos, o problema é um enunciado interrogativo que questiona sobre a possível relação que possa haver entre duas ou mais variáveis pertinentes ao objeto de estudo investigado e passíveis de observação empírica (KÖCHE, 2003).

A permanência de indagações, quer pela inexistência ou insuficiência do conhecimento, quer pela insatisfação ou discordância com os resultados divulgados, contribuiu para a escolha. A decisão de identificar as competências dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas na avenida Monsenhor Tabosa em Fortaleza se deu não somente pela atualidade do tema, mas também por se perceber sua necessidade e diante da carência de investigações que buscassem evidenciar as competências individuais, gerenciais e organizacionais nas micro e pequenas empresas (MPEs) do Estado do Ceará, propriamente em sua Capital.

Consoante os estudos empresariais, Ruas *et al.* (2005) informam que foi realizada uma pesquisa com mais de 100 empresas, das quais a maior parte posicionada entre as 500 maiores e/ou entre as 100 melhores para trabalhar no Brasil. Desse universo, 55% delas colocam a gestão por competências na segunda posição dentre as estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos. Um percentual semelhante de empresas no mesmo grupo entende que a gestão por competências é, neste momento, uma estratégia de altíssima relevância para a empresa (RUAS *et al.*, 2005).

Outra investigação foi realizada pela *Bain & Company*, empresa de consultoria americana, em 2003 com dados de 2002. O estudo concluiu que, no universo de 60 (sessenta) empresas brasileiras pesquisadas, houve aumento de 25% (vinte e cinco por cento) no uso de ferramentas de gestão, sendo as mais utilizadas o Benchmarking, o Planejamento Estratégico e Pesquisas com Clientes. Não obstante, a competência nas organizações aparece com 49% (quarenta e nove por cento) de utilização por parte das empresas brasileiras pesquisadas. Na mesma pesquisa, as competências organizacionais atingiram um grau de satisfação com índice 4 (quatro), tendo a média na amostra brasileira se situado em 3,71 (três

vírgula setenta e um), numa escala que varia de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 (um) insatisfação máxima e 5 (cinco) satisfação máxima.

O ambiente acadêmico, igualmente, pesquisa o assunto em diversas categorias como competências individuais e/ou gerenciais, relacionando-as ao trabalho individual; competências coletivas e/ou grupais, cujo trabalho coletivo é o foco; competências organizacionais, referindo-se às estratégias da empresa; e o próprio conceito de competência, abordando o debate da construção e da natureza do termo competência (RUAS *et al.*, 2005). Diante da diversidade de conceitos, Ruas *et al.* (2005) concluem que há uma necessidade de desenvolver um debate mais consistente acerca da configuração das competências individuais, gerenciais e estratégicas ou organizacionais.

Deve-se ressaltar que, apesar da necessidade do enfoque desta pesquisa, as referências teóricas e metodológicas das disciplinas que tratam do tema não estão consolidadas, permanecendo muito ainda por ser estudado e pesquisado sobre ele. Tudo se pode questionar, uma vez divulgado o conhecimento. Não há um conceito formado e único para cada ciência, necessitando, portanto, de mais investigações.

Em função dos argumentos anteriormente aduzidos, e visando a preencher uma lacuna de estudos voltados para a competência individual e gerencial, a pergunta para a qual se busca a resposta com o presente estudo é: **Quais são as competências dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas de moda em Fortaleza?**

1.2 A importância do estudo

O Brasil é um dos países mais diversos e heterogêneos do mundo (RIBEIRO, 1995), haja vista seus diversos locais e cidades e suas diferentes regiões e sabores. Este caráter híbrido se repete no ambiente das organizações. Dentro da mesma fronteira geográfica, estão fazendas com mão-de-obra ainda escrava e empresas semi-artesanais ao lado de organizações de altíssima tecnologia (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). O fenômeno administrativo está, portanto,

sujeito ao condicionamento histórico-social (PRESTES MOTA *et al.*, 2001). Apontada por Hofstede (1984), a cultura nacional influencia, sobremaneira, a cultura organizacional. Portanto, identificar o que a empresa realiza de melhor é um diferencial e uma forma de sobrevivência.

Até a década de 80, as micro e pequenas empresas foram discriminadas no conjunto das decisões governamentais. À margem de apoio, crédito e investimentos, o número de micro e pequenas empresas sofreu significativo aumento no cenário nacional a partir dos anos 80, o que levou à criação de diversas entidades, associações e federações, inclusive o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE. Na década seguinte, a União e os Estados iniciaram o apoio às micro e pequenas empresas com a isenção de tributos federais e estaduais (BRITO JUNIOR, 2005).

Para Diniz (2005, p. 41), as micro e pequenas empresas “contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação” na medida em que “fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 16).

Para corroborar com os autores que ressaltam a importância de micro e pequenas empresas, o Ministério do Trabalho (2006) brasileiro, através das estatísticas disponibilizadas pela RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) informa a distribuição das empresas no País por porte conforme o número de empregados.

Tabela 1. Número de empresas brasileiras por porte – 2006

Porte da empresa	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Quantidade de Funcionários (Unid)	1.820.604	117.651	25.254	4.767	1.968.276
Percentual por porte (%)	92,50	5,98	1,28	0,24	100,0

Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2006.

Segundo Diniz (2005), as micro e pequenas empresas atuam em diversos setores, ainda que difiram em natureza e importância de setor para setor. Em três

setores, todavia, essas empresas parecem relativamente mais fortes que as consideradas grandes; são eles: comércio atacadista, comércio varejista e construção civil.

Gerir competência alinha a missão, visão e valores, a estratégia do negócio e a estratégia do capital humano, segundo Ornelas (2003). Ainda para o autor, portanto, possui a importância de garantir o sucesso e o diferencial da empresa no mercado com pessoas comprometidas e alinhadas à organização. Pesquisar as competências individuais e organizacionais contribui para a sobrevivência e manutenção empresarial no mercado global, atendendo a diversos públicos.

As informações contidas no presente trabalho visam a ampliar e esclarecer questões sobre as competências individuais e gerenciais de modo a torná-las mais acessíveis ao leitor, em especial, ao micro e pequeno varejista de moda da capital do Ceará. Com esse, buscar-se-á potencializar e consolidar informações que facilitem o gerenciamento dos pequenos negócios, objeto do estudo.

Para o mercado, um ganho substancial. A falta de uma gestão competente, que não possua estratégias adequadas à realidade empresarial global e que não visualize as potencialidades de sua empresa e de seus produtos/serviços pode ser fator decisivo no fechamento da organização, além de comprometer a estabilidade econômico-financeira do País, em vista da sua representatividade na economia.

Para a academia, uma ampliação do tema, visto que é um conceito em construção (FLEURY; FLEURY, 2001). Diversos trabalhos relevantes foram publicados sobre o tema competência e suas correlações. Seja por sistema de remuneração (RIBEIRO; GUIMARÃES; SOUZA, 2003), seja por forma de gestão (GOMES; GOUVÊA; AMORIM, 2004; BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998), quer por desenvolvimento do conceito ou formulação das competências individuais ou organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001; RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2003; IGLESIAS; POPADIUK, 2000; CURY; ROSSETTO,

2004), quer por estudo de casos empresariais (CALLEGARO *et al.*, 2004; RIBEIRO; GUIMARÃES, 1999; HARB; ROSSETTO, 2004; WILK, 2004; FERNANDES, 2006), ora utilizando como ferramenta de avaliação de desempenho (FERNANDES, 2006; TORRES, 2007), ora como contribuição da Ciência Administrativa (TOMASI, 2004; PACHECO; MORETTO NETO, 2007), o tema competência é pesquisado e desenvolvido sem a pretensão de esgotar-se.

Além desses benefícios teóricos e acadêmicos, o estudo procura dar uma colaboração operacional aos gestores e empresários, bem como às instâncias de governo. Aos primeiros, chama a atenção para a possibilidade de identificar a potencialidade da empresa, maximizar seus produtos/serviços principais e minimizar recursos para áreas que não são fins da organização. Aos segundos, fornece uma indicação de que competências, necessidades e características as empresas devem ter para se trabalhar com a União, objeto de estudo da presente investigação.

Estudar as micro e pequenas empresas e evidenciar suas competências gerenciais nas condições de vida da população do Estado do Ceará, tendo como variável básica a evolução da sociedade, associando-as ao tema da presente dissertação, é um desafio que tem uma conotação ética que leva à exigência de respostas. Buscar respostas a esse desafio, além de uma realização pessoal, é um dever acadêmico que justifica todo trabalho que foi empreendido na elaboração desta dissertação. A proposta aqui apresentada busca alternativas para a discussão da problemática levantada, uma vez que se constata a necessidade de um novo entendimento daquilo que modernamente se compreende por competência.

A importância deste estudo decorre da necessidade de melhor entendimento da ferramenta competência pelas empresas brasileiras, especificamente na Região Nordeste do País, no campo do micro e pequeno negócio varejista de moda em Fortaleza. Mais do que isso, tem-se presente a necessidade de conhecer o porquê de a sociedade brasileira não considerar essa ferramenta em suas formas de gestão frente ao mercado competitivo, global e excludente.

1.3 Objetivos da investigação

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as competências dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas de moda em Fortaleza.

1.3.2 Objetivos específicos

As etapas empíricas do estudo necessárias à consecução do objetivo geral são apresentadas a seguir, em forma de objetivos específicos:

- Analisar as variáveis que criam as competências gerenciais na perspectiva dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas de moda em Fortaleza;
- Desenhar o mapa das competências dos gestores de moda em Fortaleza.

1.4 A estrutura da dissertação

O trabalho foi estruturado em quatro capítulos. A **Introdução**, que se finaliza com esse subitem, é composto da definição do problema, a importância do estudo e os objetivos da investigação, com o objetivo de apresentar o tema estudado.

O segundo capítulo, denominado **Competências nas micro e pequenas empresas**, contempla o referencial teórico formado por três subitens. O primeiro aborda as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), seus conceitos iniciais, sua classificação, aspectos jurídicos, gestão e estratégias das MPEs. O segundo subitem destina-se às competências, seus conceitos iniciais, as competências individuais, as competências organizacionais e a gestão e a remuneração por competência. O terceiro, **Estratégia e competência**, subitem aborda o tema estratégia e a relação entre estratégias e competências, enfocando as MPEs.

O terceiro capítulo é a **Estratégia Metodológica**. Neste, serão apresentadas as tipologias do estudo, os sujeitos da pesquisa de campo, o plano de coleta de informações e a análise fatorial. Com ele, objetiva-se explicitar o modo como a pesquisa foi realizada, quais meios foram empregados e de que maneira se obtiveram os resultados.

O quarto capítulo, intitulado **Análise dos dados e interpretação dos resultados**, analisa as informações coletadas e tece considerações dos resultados encontrados. Com este capítulo, objetiva-se a publicação e divulgação das competências gerencias de micro e pequenas empresas varejistas de moda em Fortaleza, baseadas no estudo de caso na avenida Monsenhor Tabosa no centro da Capital.

As **Considerações finais**, objetiva apresentar a ligação dos resultados encontrados com as teorias vigentes, o alcance dos objetivos do estudo e a proposta de novas investigações. Por fim, são apresentas as **Referências bibliográficas**, com o registro do material de apoio a elaboração e execução do presente estudo. A formulação por capítulos visa a facilitar uma melhor interação do autor/leitor em relação à formatação do trabalho e objeto de estudo.

CAPÍTULO 2

COMPETÊNCIAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Os resultados de uma pesquisa dependem, dentre outros aspectos, do ponto de onde partem e do referencial teórico que lhe dá suporte. Não se pode afirmar que existe uma única interpretação dos fenômenos, mas várias possibilidades de interpretação: cada uma com um grau de explicação diferenciado. Isto não significa que existam múltiplas verdades, mas interpretações de pesquisadores que se defrontam com uma realidade e, uma vez em desacordo, propõem uma nova verdade. Desta forma, as informações aqui apresentadas retratam a visão dos autores citados, sob a ótica do pesquisador.

2.1 As Micro e Pequenas Empresas (MPE's)

2.1.1 Conceitos iniciais

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), o enquadramento da empresa quanto ao porte pode variar sob vários aspectos. Muitos critérios, como o número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, seguro de força de trabalho e o volume de depósitos (DINIZ, 2005) são utilizados para classificar e enquadrar as organizações. Contudo,

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Além disso, uma empresa pode ser descrita como 'pequena' quando comparada com empresas maiores, mas 'grande' quando comparada com menores (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 15).

Além de arbitrário, Lima (2005) define como necessariamente complexo especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas. Instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes com propósitos diferentes. Ademais, critérios distintos são utilizados para tipos de negócios distintos (LIMA, 2005; TERENCE, 2002).

Identificar e classificar uma empresa quanto ao porte é importante, não somente para a utilização dos princípios da ciência administrativa ou para alterar os problemas básicos de gestão. Igualmente não é importante para afetar o trabalho ou o trabalhador. Deve-se classificar o tamanho de uma empresa para se identificar sua estrutura administrativa (LIMA, 2005, apud DRUCKER, 1981).

2.1.2 Classificação e aspectos jurídicos das PME's

As classificações das empresas mais utilizadas referem-se ao seu porte financeiro e ao seu número de empregados. Ainda assim, há distinções e similaridades nos enquadramentos, para esses dois quesitos, como se percebe abaixo, ao citar as classificações do Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Para o SEBRAE/SP (2005), a classificação ocorre segundo o número de funcionários. Conforme a Tabela 2, percebe-se que mesmo diante de uma classificação ainda há a existência de dois grupos, no caso o primeiro formado pelo comércio e serviços e o segundo grupo contemplando o setor industrial.

Tabela 2. Classificação das empresas segundo o número de funcionários

PORTE \ SETOR	COMÉRCIO e SERVIÇO	INDÚSTRIA
	Microempresa	Até 09 funcionários
Empresa de pequeno porte	De 10 a 49 funcionários	De 20 a 99 funcionários
Empresa de médio porte	De 50 a 99 funcionários	De 100 a 499 funcionários
Empresa de grande porte	Mais de 99 funcionários	Mais de 499 funcionários

Fonte: SEBRAE/SP (2005)

Rattner (1985) faz uma crítica à utilização da classificação das empresas quanto ao número de funcionários. Esse não pode ser um fator determinante da produtividade empresarial e fundamental para o desempenho organizacional, da indústria e da economia, como um todo; assim como não se pode classificar, em uma mesma categoria, as empresa de capital intensivo e as artesanais, de mão-de-obra intensiva (RATTNER, 1985).

No campo jurídico, a classificação quanto ao número de empregados é totalmente inválida (BOAS IDÉIAS, 2007). O critério a ser utilizado para determinar o porte de empresa é exclusivamente, a receita bruta anual, parâmetro utilizado, inclusive para efeito dos cálculos de critérios tributários.

Abaixo, na Tabela 3, segue a classificação do BNDES (2002) quanto ao faturamento anual.

Tabela 3. Classificação do BNDES em função do faturamento

Agência	Porte			
	Microempresa	Pequena	Média	Grande
Bndes	Receita operacional bruta anual ou anualizada de até R\$1,2 milhão	Receita operacional bruta anual superior a R\$1,2 milhão e inferior ou igual a R\$10,5 milhões	Receita operacional bruta anual superior a R\$10,5 milhões e inferior ou igual a R\$60 milhões.	Receita operacional bruta anual superior a R\$60 milhões

Fonte: BNDES (2002).

O critério que considera a receita ou faturamento anual gera distorções, pois, não indica a estrutura empresarial e administrativa correspondente (LIMA, 2005). A classificação pelo montante monetário pode variar de um ramo de atuação da empresa para outro.

Na parte do faturamento de acordo como Decreto lei nº. 5.028, de 31 de março de 2004, editado pelo atual Presidente da República, estabelece que o enquadramento de microempresa deve a receita anual bruta inferior ou igual a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) ao ano. O enquadramento, segundo o mesmo critério para a empresa de pequeno porte ficou estabelecido o valor superior ao supramencionado e igual de R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais) anualmente.

Não obstante os critérios de faturamento anual bruto e quantidade de funcionários, um dos critérios para se classificar os negócios em micro e pequenos negócios é a Lei de número 9.830 de 16 de fevereiro de 1995. Além de definir os parâmetros para a pessoa jurídica ou firma individual, a supramencionada lei enquadra as empresas segundo a receita bruta anual relativa ao exercício imediatamente anterior. De acordo com esse critério, os negócios com receita bruta anual igual ou inferior a 70.000 (setenta mil) UFIR's (Unidade Fiscal de Referência) são considerados microempresas. Acima desse valor e menor que 115.000 UFIR's, são enquadrados como empresas de pequeno porte.

Para fins de tributação e vigência do SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte), o Governo Federal diferencia microempresa e empresa de pequeno porte considerando o faturamento bruto anual, conforme Lei número 9.841 de 05 de outubro de 1999. Além desta lei, os artigos 170 e 179 da Constituição Federal de 1988 asseguram às microempresas e empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativos, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. Esse tratamento diferenciado visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, “a fim de contribuir para o fortalecimento da participação dessas empresas no processo de desenvolvimento social” (DINIZ, 2005, p. 41).

Todavia, o parâmetro de classificação de micro e pequenas empresas que será utilizado no presente trabalho é baseado na quantidade de funcionários, uma vez que, ao se aumentar o quadro de funcionários, a estrutura e o comportamento empresarial sofrem mudanças (DRUCKER, 1981). Além disso, é o mais utilizado (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997), encontra-se de acordo com a classificação estabelecida pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e é utilizada pelo *Small Business Bureau* e *Stanford Research Institute* (MACHLINE; MOTTA; WEILL, 1966). Soma-se a isso, o fato dessa classificação ser adotada pelo Ministério do Trabalho brasileiro. Outra motivação para a utilização dessa opção é a impossibilidade de utilizar como parâmetro os valores contábeis das empresas pesquisadas dada a dificuldade de acesso a esses números. Por fim, de qualquer

forma, não há diferenças tecnológicas significativas nas empresas, objeto do estudo, que possam significar a impossibilidade de distinguir os diferentes tamanhos de empresa pela quantidade de funcionários.

2.1.3 Gestão e estratégias de uma MPE

Diferentemente das grandes empresas, que identificam seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades num espaço temporal de cinco a dez anos, as PME's geralmente não formulam seu planejamento ou o fazem com uma abordagem muito simples a curto prazo (LAMBERT, 1996). O que existe de fato são decisões articuladas sem algum critério pré-estabelecido por parte do titular do negócio. Portanto, pode-se falar em personalização da empresa por parte do proprietário, onde não há um padrão rígido no comportamento e na gerência dessa pessoa.

Outro fato marcante nas micro e pequenas empresas é a participação de membros da família do gestor, como *staff* principal, e, por vezes, nas decisões da empresa. As relações pessoais se confundem com as profissionais e gera um clima de flexibilização. As decisões são tomadas segundo o momento e a necessidade, o que para Mintzberg (1973) possui um caráter improvisador e adaptativo.

Consoante às estratégias adotadas, os pequenos e médios gestores buscam o destaque de seus produtos e serviços num mercado cada vez mais competitivo, isto é, eles devem “concentrar esforços no que é fundamental. O resto é fazer dentro das oportunidades, dentro dos recursos disponíveis” (PEREIRA JÚNIOR; GONCALVES, 1995, p. 42). Em muitos casos, não se pode enfrentar uma empresa maior, com mais disponibilidades de recursos, com anos de experiência no mercado e dez vezes mais funcionários. Deve-se atender aos nichos de mercado onde as grandes organizações não atendem; urge cobrir a lacuna de clientes deixada pela grande empresa na esperança das PME's serem notadas.

Para Pereira Júnior e Gonçalves (1995), a gestão e estratégia das micro e pequenas empresas devem contemplar cinco quesitos. O primeiro deles refere-se ao diferencial do produto, uma vez que este deve atender às necessidades essenciais

dos clientes, baseadas em fatores psicológicos (como *status*, poder, reconhecimento), sem necessariamente custar mais caro por isso.

O segundo quesito contempla a mensagem correta. A importância da comunicação com o mercado é um fator decisivo uma vez que se pode utilizar uma gama de veículos de comunicação (tv, rádios, *outdoors*, revistas, internet) com objetivos diversos. Posteriormente, deve-se visualizar as condições comerciais, ou seja, a disponibilidade de diversas condições e, principalmente, ouvir quais as condições que o cliente quer, é imprescindível para permanecer no mercado.

Outro fator é o tempo. É uma questão imperiosa para a gestão e estratégia de micro e pequenas empresas utilizar-se da pequena estrutura e da flexibilidade para aproveitar uma oportunidade. Grande risco para empresas é não analisar a situação, não obstante, desperdiçar uma chance de sucesso com um procedimento moroso é inadmissível. Por fim, focalizar o cliente e concentrar-se nele são quesitos inerentes aos anteriores. Estar com o cliente e conversar com ele é fator de sucesso para o negócio (PEREIRA JÚNIOR; GONCALVES, 1995).

Para Batalha (1989), há várias vantagens da instalação de micro e pequenas empresas, entre elas:

- Ação complementar aos grandes empreendimentos;
- Descentralização das atividades industriais do País;
- Redução do fluxo migratório, através da criação de novos empregos nas regiões específicas;
- Formação de novos empresários implicando melhores idéias, técnicas e soluções para os problemas emergentes;
- Expansão e democratização do capital;
- Melhor capacidade de adaptação às condições de mercado;
- Ocupação de nichos de mercado desprezados pelas grandes empresas; e
- Funcionamento como postos de treinamento de mão-de-obra.

Percebe-se, portanto, inúmeras vantagens da instalação de uma micro e pequena empresa. Elas atuam onde as empresas de maior porte não atuam, seja por questão estratégica, seja por falta de interesse naquele mercado, seja por outro motivo. As micro e pequenas empresas estão presentes nesses nichos para sanar necessidades de mercado que as grandes desprezam.

Outra vantagem é que a atividade industrial do País fica descentralizada e pode ser vista em diversos centros urbanos ou regiões metropolitanas. Diante dessa descentralização, o trabalhador não sente mais a necessidade de ir a capital do estado, reduzindo o fluxo migratório, uma vez que na sua região específica há trabalho.

Pessoas iniciam seus negócios, os implementam e geram idéias para problemas emergentes, expandindo e democratizando o capital. Além disso, por fim, as micro e pequena empresas possuem a vantagem de ser um centro formador de mão-de-obra, atuando muitas vezes como o primeiro emprego do cidadão.

Fortes (1998) identifica algumas características comuns inerentes às micro e pequenas empresas:

- Flexibilidade: adaptam-se facilmente a novas situações e conjunturas;
- Mobilidade: deslocam-se para linhas inéditas de produtos ou serviços assim que são exigidos pelo mercado;
- Decisões rápidas: não há perda de tempo em exaustivas reuniões e nem a burocracia atrapalha a tomada de decisões;
- Contato direto com os clientes: aproximação com os consumidores, permitindo cumprir com presteza os aspectos de flexibilidade e mobilidade no atendimento diferenciado e constante;
- Informalidade comportamental: as relações são mais pessoais e familiares, possibilitando mais compreensão e união de esforços;
- Sentimento de grupo: é uma decorrência da informalidade comportamental, proporcionando mais participação por parte dos empregados nas decisões da companhia;

- Maior criatividade e iniciativa: são, normalmente, mais audaciosas, criadoras e abertas às novidades;
- Gastos gerais minimizados: as obrigações econômicas decorrentes de gastos administrativos, burocracia e serviços intermediários são menores.

Tais características são pertinentes aos pequenos e médios negócios, contudo, uma questão pode ser levantada: dentre essas características, pode-se identificar uma ou outra competência? O que pode ser entendido como competência? Tais questionamentos serão explicitados a seguir.

2.2 Competências

2.2.1 Conceitos iniciais

O engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor [1856-1915] já se preocupava com homens eficientes nas organizações (NÓBREGA, 1997; CURY; ROSSETTO, 2004), ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta (TAYLOR, 1996). Até aquela época, somente as questões técnicas eram consideradas, com forte ênfase na tarefa, na estrutura e no cargo. Com a pressão social e o aumento da complexidade das relações de trabalho, as empresas passaram a visualizar os aspectos comportamentais no trabalho (CURY; ROSSETTO, 2004).

Brito (2005, p. 63) identifica alterações a partir do aumento da complexidade ambiental das organizações ressaltando que “as empresas apontavam para estruturas organizacionais com menores níveis hierárquicos, para o aumento da autonomia dos indivíduos e equipes de trabalho e amplitude de responsabilidade com relação aos resultados empresariais”. Com as transformações ocorridas, as empresas passam a valorizar o trabalho em grupo, a multiespecialização, a visão sistêmica, o aperfeiçoamento contínuo, a autonomia e a proatividade.

Etimologicamente a palavra competência deriva do latim *competentia*, possuindo a mesma raiz que a palavra *competere* (PERRENOUD, 2001; RABECHINI-JUNIOR; CARVALHO, 2003). A decomposição da palavra sugere uma noção do conceito, ainda porque há uma diversidade de interpretações do termo ao longo dos últimos trinta anos (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998): *com*, cujo significado é conjunto e *petere*, cujo sentido é esforço.

O conceito de competência teve sua origem na linguagem jurídica no final da idade média (CURY; ROSSETTO, 2004; RIBEIRO; GUIMARÃES, 1999; BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999). Significava que um determinado tribunal ou corte era competente para realizar um tipo de julgamento. Para Ximenes (1999, p.174), competência significa “poder legalmente conferido a funcionário ou órgão para exercer determinada atribuição”. Conseqüentemente, o termo designa o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999). De acordo com Isambert-Jamati (1997), o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Ainda que sua gênese tenha sido no campo jurídico, Ropé (1997) e Alcântara (2002) ressaltam que o termo competência ganhou expressão na instituição escolar, essencialmente por meio do processo de avaliação. Portanto, assim como na esfera de gestão, a competência tem homologia na esfera educacional, na relação do homem com o saber, sobretudo, onde o “interesse do ensino está focalizado no processo de compreensão do funcionamento cognitivo do aprendiz diante de uma tarefa proposta” (ALCÂNTARA, 2002, p.112).

O termo competência, com o significado que se busca utilizar no trabalho presente, teve sua origem nas discussões e publicações de pesquisa das universidades americanas, realizadas no final da década de 1980, com o objetivo principal de “descobrir quais as características das empresas que estavam sobrevivendo e expandindo seus negócios” (BRITO, 2005, p. 57).

Além dos Estados Unidos, a França é outro pólo de onde o conceito de competência é egresso (BRITO, 2005) e no Brasil são acrescentados alguns elementos para viabilização das propostas de estudos, tais como:

O desenho de vários modelos específicos; a identificação e descrição de competências variadas a partir da percepção de cada autor; o desenvolvimento dos conceitos de entrega, complexidade e espaço organizacional; e a estruturação de ferramentas para viabilizar o modelo. Não se identifica, nos textos e relatos de experiências, da área de administração de empresas, relacionados à adoção de modelo de competências nenhuma crítica ao modelo em si (BRITO, 2005, p.79-80).

Quanto ao uso do conceito, foi identificado um grande número de expressões associadas às competências organizacionais como *core competence*, competências essenciais, competências organizacionais, competências funcionais, competências distintivas, competências seletivas, competências básicas, competências grupais, competências de suporte, competências dinâmicas e competências qualificadoras (RUAS *et al.*, 2005).

Para melhor entendimento, as competências são classificadas em quatro grandes grupos, conforme Silva (2005, p. 85):

- Competências essenciais (ou *core competences*): “é o conjunto de competências (organizacionais, técnicas e individuais) identificadas e validadas junto aos vários processos existentes na empresa”;
- Competências organizacionais (ou de negócios ou gerenciais): “são competências referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que agregam valor ao cliente final”;
- Competências técnicas: “são as competências que fazem parte da atividade operacional de um negócio, como Produção, Vendas, Recursos Humanos etc.”;
- Competências individuais: “compreende as habilidades individuais e características pessoais, como complemento ao exercício da função e envolve fatores comportamentais”.

As competências essenciais, uma vez identificadas e validadas, atendem às necessidades da organização. As competências organizacionais, por sua vez, referem-se às informações, e como são tratadas, sobre o mercado, sobre os

clientes, sobre os fornecedores, os negócios da empresa, suas análises, seu planejamento, seu pessoal e sobre marketing, por exemplo. As competências técnicas relacionam-se com os aspectos diários que envolvem metodologias, processos e controles sobre os resultados empresariais. Por fim, as competências individuais, foco da presente dissertação ao investigar os gestores, constituem a base para a ferramenta de avaliação de desempenho (SILVA, 2005).

2.2.2 Competências individuais

As competências individuais, como a “aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesse – no todo ou em parte – com obtenção de resultados” (RESENDE, 2000, p. 38), são divididas, segundo Brito (2005) em:

- Competências técnicas: realização de uma atividade específica como diagramação de um texto ou dirigir uma carreta;
- Competências intelectuais: relacionadas à aplicação de aptidões mentais como percepção e discernimento das atitudes;
- Competências cognitivas: referindo-se à soma do domínio do conhecimento com a competência intelectual, por exemplo, lidar com conceitos e teorias, elaborar classificações;
- Competências relacionais: sendo as habilidade e práticas de relacionamento interpessoal e a formação de redes de relacionamento;
- Competências sociais e políticas: envolvem a participação e atuação na sociedade, como saber influenciar grupos para o cumprimento de objetivos comuns;
- Competências didático-pedagógicas: relacionadas à criação de condições favoráveis a educação, ensino e resultados no processo de aprendizagem;
- Competências metodológicas: saber aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades como elaborar fluxos de atividades ou normas de procedimentos;

- Competências de liderança: sendo uma habilidade pessoal de ter o conhecimento e técnica de influenciar e conduzir pessoas para diversos objetivos pessoais e profissionais;
- Competências empresariais e organizacionais: que se referem à organização e gestão empresarial, tais como gerir pessoas, ferramentas e meios de produção, definir estratégias e realizar negócios.

Percebe-se a gama de competências que o indivíduo pode e/ou precisa ter na situação de mercado atual. Primeiramente, ele necessita ter a técnica para realizar atividades específicas. O trabalhador atual não trabalha somente com as mãos e, nesse caso, ele precisa de suas aptidões mentais e cognitivas para atuar em diferentes situações ou trabalhar com conceitos e teorias, respectivamente.

Como não se vive só, uma vez que até as empresas são organismos abertos, o indivíduo precisa de competência para se relacionar e formar os ciclos pessoais e profissionais. Não somente se relacionar com outras pessoas, mas com a sociedade em geral, grupos de classes, entidades público-privadas, assim como propor e viabilizar condições favoráveis ao processo ensino-aprendizagem em seus diversos níveis.

Liderar é uma competência individual que se aprende. É uma habilidade que não é inerente ao ser humano e deve ser exercitada em prol da formação de novos líderes, assim como as competências organizacionais; promover a eficiência através da utilização de ferramentas gerenciais e da realização de negócios.

Para Davenport (2001), as competências se agrupam em categorias de atividade gerencial: pessoas, organização, gerência geral, clientes, produtos e serviços. Duas categorias são mais expressivas: pessoas e organização (DAVENPORT, 2001). A primeira refere-se ao gerenciamento de pessoas, focalizando a alavanca do capital humano. A categoria organização relaciona-se com os elementos estruturais da própria empresa.

Alcântara (2002 *apud* LE BOTERF, 1994) situa a competência como um conceito conciliador da história de vida do sujeito, pois é construída pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Como conciliador, para o termo competência não basta somente saber fazer, deve-se saber ser; o indivíduo deve possuir uma soma de saberes para, combinados, ser identificado e identificar-se como competente (ALCÂNTARA, 2002 *apud* LE BOTERF, 1994).

Zarifian (2001) enfoca que o processo de aquisição de competências é mais do que uma soma de fatores. As competências representam a combinação das diferentes competências individuais, que através das interações entre os membros e de seus processos de aprendizagem promovem a sinergia do grupo e constroem a base da inteligência coletiva da organização. Além disso, “a valorização delas (competências) é realmente capaz de transformar as organizações e instaurar um incremento no desempenho econômico” (ZARIFIAN, 2001, p. 26).

A competência permeia o saber, portanto, deve acumular conhecimento, ainda que competência não seja a simples aplicação do conhecimento (PERRENOUD, 2001). Conhecimento é um dos recursos internos que a competência possui e que pode vir a ser mobilizado pelo sujeito (ALCÂNTARA, 2002).

A capacidade de aplicar conhecimentos específicos, combinar raciocínios, associar idéias, encontrar soluções e resolver problemas (RESENDE, 2000) são competências individuais que cada pessoa pode desenvolver (BRITO, 2005).

A competência pode ser vista como um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998; BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999; MAGALHÃES; WANDERLEY; ROCHA, 1997). Fleury e Fleury (2001, p. 185) chamam esse conjunto de “capacidades humanas” e acrescentam o termo atitudes, enfocando que a competência está fundamentada na inteligência e na personalidade, tornando-se a base competitiva de uma organização em ascensão.

Brandão e Guimarães (1999 *apud* DURAND, 1998) apresentam um conceito de competência, marco teórico da presente dissertação, baseado em Pestalozzi. Henri Pestalozzi [1746-1827], pedagogo suíço que idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas reveladas na tríplice atividade de cabeça, das mãos e do coração (*head, hand, heart*), isto é, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo. Durand (1998, *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999) define competência como um conjunto de conhecimentos (*know-how*), habilidades (*knowledgge*) e atitudes (*attitudes*) interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, conforme Figura 1.

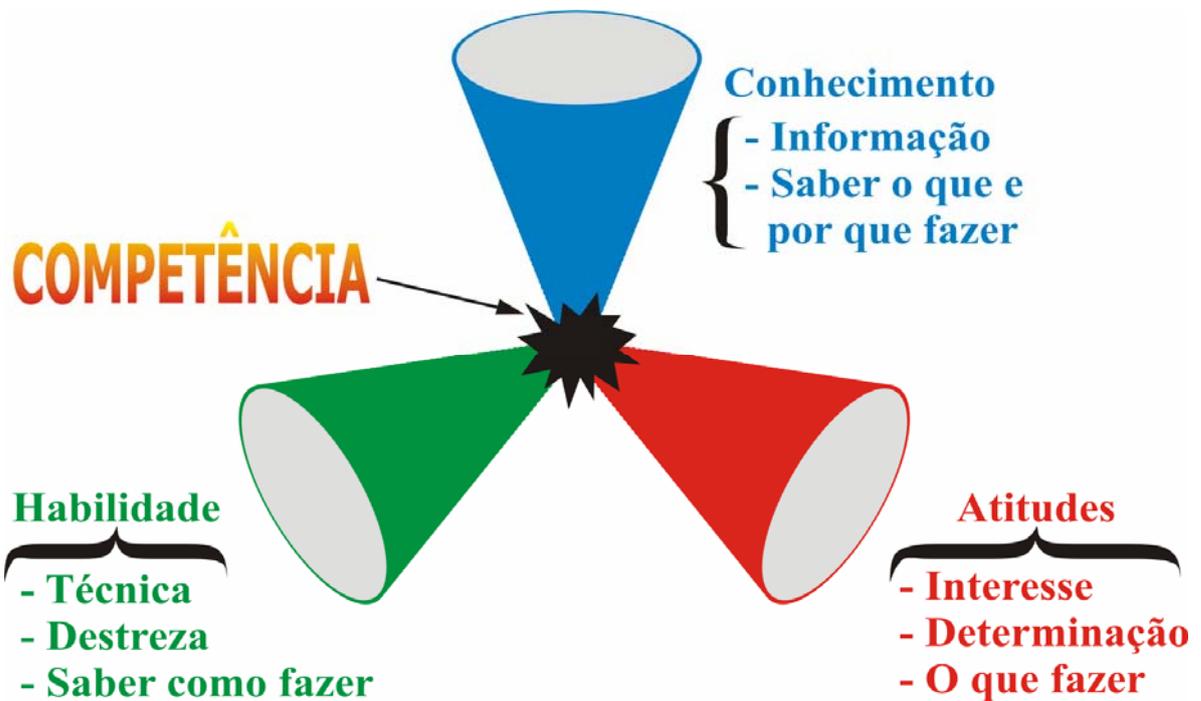


Figura 1. As três dimensões da competência

Fonte: Adaptado de Durand (1998).

Na Universidade, a abordagem de competências individuais e/ou gerenciais tem ocupado um espaço privilegiado (RUAS *et al.*, 2005). De 2000 a 2004, foram publicados 51 trabalhos sobre o tema no principal congresso nacional em Administração (ENANPAD), na seção Gestão de RH, segundo Ruas *et al.* (2005).

Urge na atualidade o pleno reconhecimento das potencialidades das pessoas que trabalham nas empresas, em especial, seus gestores. Deve-se mensurar o que elas possuem de melhor, o que seus negócios podem oferecer ao mercado de maneira eficiente. Não apenas reconhecer por reconhecer, mas fazê-lo de modo a tornar tal competência uma vantagem competitiva, ao ponto de, em se falando do produto ou serviço, o cliente possa de maneira rápida e lógica associar à empresa em questão. Identificar as competências gerenciais para gerar uma excelência gerencial, na medida em que envolve toda a organização, com seus diversos grupos e áreas, um único corpo organizacional com o objetivo de tornar aquilo que é bom dentro da empresa em algo estratégico.

“O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas” (DUTRA, 2001, p.27).

2.2.3 Competências organizacionais

Prahalad e Hamel (1990) defendem que a estratégia empresarial é o gerenciamento da competência essencial (BRITO, 2005). Esse termo é entendido como “a combinação de tecnologias individuais e habilidades de produção que servem de base a uma infinidade de linhas de produtos em uma empresa” (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 233).

Para Ruas *et al.* (2005) a noção de competência, suas referências e práticas, não estão somente ligadas à área de gestão de pessoas, associadas à seleção, desenvolvimento, avaliação, contratação, desligamento e remuneração. Competência relaciona-se com a área de estratégia no sentido de promover a sustentabilidade, o desenvolvimento e competitividade empresarial.

E como estratégia, a competência interage (1) estrategicamente, compreendendo a adaptação e definição do *portifólio* de competências organizacionais à estratégia a fim de sustentá-la, e (2) operacionalmente, relacionando-se a interação com as competências organizacionais definidas como

estratégias e as competências de grupos e pessoas nas atividades operacionais da empresa (RUAS *et al.*, 2005).

Oliveira Júnior (2001) afirma que para se conhecer as competências essenciais da organização é preciso entender porque a empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que os sustentam. As competências essenciais não podem permanecer estáticas. Somente as organizações que continuam investindo e melhorando as competências são capazes de criar alternativas de crescimento estratégico com o objetivo de atender a mudanças no ambiente competitivo (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; ALCÂNTARA, 2002).

Segundo Prahalad e Hammel (1990 e 1995), as *core competences* são aquelas que conferem três variáveis: a) vantagem competitiva; b) geram valor distintivo percebido pelos clientes; e c) são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Inicialmente, uma competência em sistemas de som, pode permitir, por exemplo, a uma empresa participar dos mercados de computadores, veículos, eventos e estações de rádio. A segunda variável relaciona-se com a contribuição significativa dos benefícios percebidos pelos clientes. O comprador do bem ou serviço deve sentir e/ou compreender as nuances que aquele produto irá agregar na sua vida. Por último, como as competências essenciais são processos desenvolvidos ao longo do tempo, somando recursos, habilidades, tecnologias e conhecimentos, estes são baseados no método das tentativas ou pelo processo de acertos e erros, o que dificulta a aquisição pelos concorrentes (PRAHALAD; HAMMEL, 1990). Entre outros exemplos cita-se a mecânica de alta precisão da Canon, o *design* de motores leves e eficientes da Honda, a gestão logística da entrega rápida da Federal Express e a capacidade de miniaturização da Sony (PRAHALAD; HAMMEL, 1995).

Segundo Fleury e Oliveira Júnior (2001), as principais características das competências essenciais são:

- abrangência corporativa: sua capacidade de envolver vários produtos ou negócios, devendo participar de todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados;

- estabilidade no tempo: as competências evoluem mais lentamente que os produtos tornando mais difícil sua imitação;
- aprendizagens ao fazer: as competências são adquiridas através de trabalho cotidiano;
- *locus* competitivo: o foco da competência se dá em torno de competência e não mais de produtos e serviços.

As competências essenciais se constituem por três grandes estratégias competitivas, para Fleury e Oliveira Júnior (2001). A primeira, excelência operacional, objetiva ofertar produtos de qualidade média, mas com o melhor preço e um bom atendimento. A inovação no produto, como segunda estratégia competitiva, aponta para o resultado dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento realizados pela empresa. Por último, a orientação para o serviço, direcionando esforços organizacionais para as soluções e sistema de identificação de necessidades dos clientes.

Tais competências podem agir não somente focalizando o horizonte de atuação competitiva da empresa, como também adicionando questões como a diversificação das decisões e análises da organização (WILK, 2004). Inovação, pesquisas junto aos clientes e planejamento estratégico são ferramentas bastante utilizadas pelos gestores brasileiros.

Segundo Wilk (2004), as *core competences* de Prahalad e Hammel (1995) apresentam um objetivo bastante explícito: definir em quais serviços/produtos a empresa pode buscar participação no mercado com ampla possibilidade de sucesso. Quando a organização destina recursos para um fim, deve maximizar, com eles, seus retornos. Isto significa que, uma vez identificado o produto/serviço a ser oferecido ao mercado, deve-se ter a plena e clara condição de identificar que ele possui a vantagem competitiva, que gere valor distintivo percebido pelos clientes e que é difícil de ser imitado pela concorrência. A idéia é se concentrar naquilo que a empresa faz de melhor.

A alta administração da empresa deve estar atenta às suas competências específicas ou principais. A cúpula deve identificar se essas estão em processo de enfraquecimento ou sendo lentamente perdidas, assim como se as competências essenciais estão sendo fortificadas ou se consolidando nos negócios. “Dentro dessa perspectiva, uma empresa deve ser vista não apenas como um *portifólio* de produtos, mas também como um *portifólio* de competências” (BRITO, 2005, p.59).

As competências essenciais despertam interesses. Todo e qualquer empresário busca as famosas vantagens competitivas que o posicionem à frente de seus concorrentes e sejam difíceis ou até impossíveis de imitar. Tamanho processo requer uma nova maneira de pensar, um processo de “desaprendizado” e uma readaptação por parte dos gestores da empresa (PRAHALAD, 1997).

2.2.4 Gestão e remuneração por competências

Para Brito (2005, p. 57), “desde Weber, a racionalidade fundada com a modernidade aponta, mediante burocracia, para gestão das organizações pela competência”. Identificar os principais pontos da organização, saber o que a empresa faz de melhor ou mensurar suas potencialidades é fator determinante de sobrevivência organizacional. Não é estática, todavia. A gestão empresarial pela competência é mutável. Por isso, Alcântara (2002 *apud* LE BOTERF, 1994) afirma que competência não é um estado e sim um processo capaz de mobilizar recursos para executar de maneira eficaz uma ação.

A gestão baseada nas competências surge na sociedade contemporânea, em meio das transformações sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais, como um novo instrumento gerencial que figura como alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações (CURY; ROSSETTO, 2004).

Não obstante, Fleury e Fleury (2001, p. 185) acordam que a gestão por competência “é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”. Portanto, para estes autores, tudo não passaria de mais um modismo e sempre se relacionando

com tarefas e cargos. Não obstante, posteriormente, Fleury e Fleury (2001, p. 189) afirmam da necessidade das competências para os tempos atuais:

Nos tempos medievais os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas de hoje procuram transformar recursos e ativos em lucros. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações, vamos chamá-la de competência.

O objetivo da gestão por competência não é impor mudanças estruturais, mas adicionar uma nova perspectiva na mente de cada gerente e funcionário. Estabelecer, por exemplo, dentro da empresa, um processo de participação amplo entre os diversos atores da organização, definir claramente as prioridades de crescimento da corporação, identificar os atuais e novos negócios, delinear mecanismos explícitos para as competências essenciais, adaptar as melhores práticas do mercado à empresa, analisar regularmente o *status* das competências existentes e recém-criadas (BRITO, 2005).

Brito (2005) indica que as empresas passaram a valorizar o trabalho em grupo, a multiespecialização, a visão sistêmica, o aperfeiçoamento contínuo, a autonomia e a proatividade. Contudo, a pressão por redução no custo de pessoal cresceu. A organização deveria remunerar as pessoas por habilidade, “(...), ou seja, na capacidade de aplicar conhecimento nas situações de trabalho e ‘fazer acontecer’ na linguagem do novo jargão empresarial” (BRITO, 2005, p. 64).

Por sua vez, a remuneração baseada nas competências relaciona-se ao reposicionamento da empresa quanto ao fator humano, conforme Silva (2005). A *pay for knowledge*, *knowledge-based pay*, *multiskill compensation* ou *pay-for-skill*, entre outros nomes, surgiu nas empresas diante da necessidade de adaptação aos novos tempos, como por exemplo, segundo Silva (2005, p. 124):

- Estruturas organizacionais com menor número de níveis hierárquicos e, conseqüentemente, maior nível de autonomia e amplitude de responsabilidade para indivíduos e grupos;
- Valorização do trabalho em grupo;
- Aumento da exigência de visão sistêmica;
- Foco no aperfeiçoamento contínuo;
- Pressões por redução de custo de pessoal.

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1995, p.68) a remuneração por competência ou gerenciamento de habilidades nasce com o “objetivo de ter 80% da mão de obra atendida por programas de capacitação e multifuncionalidade em 18 meses ou reduzir a massa salarial em 10% ao ano”. Além de ser um número determinístico, deve-se levar em consideração o setor onde a empresa se encontra, seu porte quanto ao tamanho e sua cultura organizacional.

Segundo Brito (2005, *apud* FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997), o programa de remuneração do trabalho inicia-se com a identificação das competências que criam valor para a empresa e que, portanto, devem ser recompensadas. Posteriormente, devem-se diferenciar atributos e qualidades dos funcionários com desempenho superior aos dos demais.

Não obstante, alerta-se para a necessidade de cuidados para que a remuneração por competência não venha provocar uma “competição predatória entre os gestores; de haver uma sobrecarga de trabalho com avaliação e controle, e de gerar um clima de tensão, competências exclusivas e frustração pelo não reconhecimento de competências humanas não essenciais” (RIBEIRO; GUIMARÃES; SOUZA, 2003, p. 10).

2.3 Estratégia e competência

Assim como o termo competência é um conceito em construção (FLEURY; FLEURY, 2001), a definição de estratégia não é uma unanimidade. Sua origem na Grécia Antiga deriva de *strategos*, que significa *chefe do exército*, ou melhor, *marechal de campo*. A expressão refere-se ao comandante-chefe de uma organização militar. Posteriormente, passou a significar *a arte do general* ou as habilidades comportamentais com as quais exercia seu papel. No tempo de Péricles (450 a.C.), significou *habilidades gerenciais*, como administração, liderança e poder (GHEMAWAT, 2000; CUMMINGS, 1994).

Na época de Alexandre (330 a.C.), estratégia referia-se à habilidade de empregar forças para vencer o inimigo e criar um sistema unificado de governo global (GHEMAWAT, 2000). Nota-se, claramente, que o início do conceito e da

aplicação da estratégia eram essencialmente militares, como forma de obter melhores resultados tanto no campo de batalha, como na forma de dispor os exércitos e garantir que os recursos chegassem aos soldados. Igualmente se referia aos processos utilizados para garantir a ocupação e exploração do espaço conquistado.

No último século, estudos acadêmicos e teorias que dominam a literatura e as práticas da administração estratégica reportam aos trabalhos de Porter (1989). Intitulado *Competitive Strategy* e publicado em 1980, o estudo enfatiza o conteúdo das estratégias e a necessidade de verificação empírica das relações entre as condições externas e as estratégias internas à empresa, como fator de identificação do sucesso ou fracasso empresarial.

Para Porter (1989), as empresas da década de oitenta eram orientadas de fora para dentro (*outside-in*). As forças ambientais determinavam a dinâmica interna da organização, o que exigia um esforço permanente desta em termos de adaptação e da capacidade dos estrategistas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Thompson Júnior e Strickland III (2000) afirmam que a estratégia da empresa é o conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para obter melhor desempenho. Uma boa estratégia e uma boa execução da estratégia são os sinais de uma boa gerência e que todos os gerentes têm um papel de elaboração e de implementação de estratégia, sendo falsa a idéia de que estratégia seja de responsabilidade exclusiva da alta gerência. Isso é ainda mais verdadeiro no caso de micro e pequena empresa. Nestas, a alta e média gerência se confundem.

Porter (1985) postula que, quer seja de forma implícita, quer seja de forma explícita, todas as organizações possuem uma estratégia. A estratégia competitiva, entendida como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá.

Mintzberg (1991) aponta os diversos sentidos para os quais a palavra estratégia é empregada, ampliando o conceito ao apontar cinco entendimentos que se podem ter a respeito. São eles:

- Estratégia como Plano: Aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se busca objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo;
- Estratégia como Trama: A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem, falsa ou não, aos concorrentes;
- Estratégia como Padrão: Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se, como plano, as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão, elas são emergentes, surgindo sem intenção;
- Estratégia como Posição: Aqui a organização busca um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição no seu nicho, ou setor de atividade. Refere-se a como a empresa é percebida externamente, pelo mercado;
- Estratégia como Perspectiva: Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há três níveis estratégicos que podem ser denominados como:

- Estratégia Corporativa: ocupa-se, principalmente, com a seleção dos negócios no qual a companhia deve competir e com o desenvolvimento e coordenação do portfólio de negócios. A estratégia aqui definida deve nortear as estratégias dos níveis hierarquicamente inferiores. Nesta fase, as metas costumam ter horizontes de mais de cinco anos e são estáveis. As corporações são responsáveis por criar valor através de suas unidades de negócio;
- Estratégia de Negócios: neste nível, as estratégias dizem respeito ao desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva para os bens

e serviços que são produzidos. Nesta fase procura-se prever e se antecipar a mudanças de mercado, posicionar-se contra concorrentes e influenciar a natureza da competição;

- Estratégia Funcional: este é o nível dos departamentos e das divisões de operação. A este nível, a estratégia diz respeito a processos de negócio e cadeia de valor. Envolve o desenvolvimento e coordenação de recursos através dos quais as estratégias das unidades de negócio possam ser eficiente e eficazmente executadas.

As competências estão umbilicalmente ligadas às estratégias empresariais, uma vez que “as competências identificam aquilo que as pessoas devem fazer para implementar as estratégias de negócios” (SILVA, 2005, p. 47).

A estratégia decorre do propósito, a razão de ser da organização, e por isso precisa ser tratada com critério. Podem-se identificar tanto pontos a favor quanto contra a formulação de estratégia. A estratégia, se encarada em termos de ações estratégicas, pode causar rigidez, bloqueios e resistência às mudanças. A sua ausência deixa a empresa sem parâmetros para medir seu desempenho, sem senso de direção (PINTO, 2005).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as empresas somente conseguiriam atingir seus objetivos estabelecidos no planejamento estratégico se soubessem identificar e desenvolver as suas competências essenciais. Ainda que tais competências não sejam fixas:

As competências de uma organização são mutáveis e indicam rumo e parâmetros de avaliação dos resultados e das ações da empresa, em determinada circunstância. Mudam as circunstâncias, muda-se a estratégia empresarial e, em decorrência, muda as competências essenciais (organizacionais, técnicas e individuais) (SILVA, 2005, p. 49).

Posteriormente, Prahalad e Hamel (1998 *apud* MONTGOMERY; POTER, 1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação da estratégia. A idéia dos autores é de que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Enquanto empresas que trabalham com unidades de negócio tendem a valorizar os produtos finais e os negócios que eles possibilitam,

as que trabalham com uma carteira de competências enfatizam os talentos e conhecimentos que podem gerar produtos essenciais, dos quais derivariam os produtos finais para diferentes negócios.

Fleury e Fleury (2001, p. 190) acrescentam à relação estratégia-competência o processo de aprendizagem permanente, sem que um fator se sobreponha ao outro, mas que gere um “círculo virtuoso”. A aprendizagem permite ao indivíduo e à organização transformar conhecimento em competência; portanto “a aprendizagem se torna a variável estratégica crítica para o sucesso competitivo” (LEITE; PORSSE, 2003, p. 128).

Alinhar competências gerenciais às estratégias organizacionais propicia à organização um projeto de ação que previne desperdícios de recursos (financeiros, materiais e humanos), de tempo e de energia (SILVA, 2005). Além disso, busca-se o autodesenvolvimento do funcionário, uma vez que a identificação das competências da empresa é precedida da identificação das competências dos indivíduos.

CAPÍTULO 3

ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Esta seção aborda os aspectos metodológicos concernentes a este estudo. Antes de tais aspectos, ressalta-se que nem toda estratégia metodológica é científica. Para melhor compreensão, deve-se entender por Ciência - do latim *Scientia*, que provém de *Scire* - o ato de aprender ou de conhecer. “A ciência não investiga apenas fatos, mas dúvidas que são levantadas a partir de determinados fatos” (KÖCHE, 2003, p. 106).

Por Metodologia, entende-se o estudo na busca de determinado conhecimento, e por Método, do grego *Methodo* (de *Meta*, significando “na direção de”, mais *Hodo*, referindo-se a “caminho”), o caminho pelo qual se chega a um determinado objetivo (SILVA, 2003). *Meta* também significa “o que fica além de”. Nesse sentido, método é o que leva para além do caminho; o que leva ao final, à conclusão. Metodologia, por conseguinte, é o estudo ou descrição do método. A descrição do caminho que leva à conclusão.

A metodologia adotada na pesquisa depende diretamente do objeto de estudo, de sua natureza, amplitude e dos objetivos do pesquisador (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1992). Em geral, segundo Quivy e Campenhoudt (1992), a intenção dos pesquisadores em ciências sociais não é só descrever, mas compreender os fenômenos e, para tanto, torna-se necessário recolher dados que mostrem o fenômeno de forma inteligível. Além de compreender, o cientista social realiza pesquisa científica para, possivelmente, transformar a realidade observada (SILVA, 2003).

Pesquisa, como um conjunto de ações e propostas com a finalidade de encontrar a solução para um problema, tem por base procedimentos racionais e sistemáticos (GIL, 2000). Para o autor, a pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se dispõe de informações para solucioná-lo e surge da necessidade de explorar seu ambiente e resolver tal problema, explicar o fenômeno.

O conhecimento científico é caracterizado pela forma e o método pelo qual é estudado determinado objeto. Neste contexto, o método pode ser definido como uma série de regras para se tentar resolver um problema ou “um conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade” (RUIZ, 2002, p. 137). Desse modo, uma pesquisa será considerada de cunho científico se, também, utilizar uma metodologia científica que abranja instrumentos de coleta de dados e análise da amostra, universo ou caso (LAKATOS; MARCONI, 2003). Foram esses os principais conceitos que nortearam o delineamento da presente investigação.

3.1 Tipologia da pesquisa

Na classificação dos tipos de pesquisas realizadas, utiliza-se a taxonomia de Vergara (2004). Conforme a autora, as pesquisas podem ser classificadas em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa terá um caráter descritivo, dado que se enquadra entre as pesquisas que expõem características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para essa explicação (VERGARA, 2004).

Quanto aos meios de investigação, para o trabalho foram utilizadas pesquisas que se classificam como bibliográfica e pesquisa de campo. Esta, através de *survey*. É salutar mostrar que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes podendo-se ter mais de um tipo no mesmo trabalho (VERGARA, 2004).

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas anteriormente ou vale-se de conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta (CERVO; BERVIAN, 2002). Sem a adoção de hipótese alguma que a norteie, a pesquisa bibliográfica possui o caráter exploratório, cujo objetivo é inteirar-se dos principais conceitos relacionados ao tema (MALHOTRA, 2001). Este tipo de pesquisa, segundo Malhotra (2001), possui como características a versatilidade e a flexibilidade, objetivando a descoberta de idéias, diferentemente da pesquisa descritiva, cujo objetivo é descrever características ou funções, e também é diferente das pesquisas causais,

cuja finalidade é determinar a relação causa e efeito, com características de manipulação de uma ou mais variáveis independentes.

Gil (2000) reforça a relevância do estudo exploratório, afirmando que, apesar da flexibilidade, ele possui um planejamento e, na maioria dos casos, assume uma forma de pesquisa bibliográfica juntamente com o estudo de caso. As pesquisas do tipo exploratório propiciam uma visão geral do objeto de estudo e preocupam-se em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem a interferência do pesquisador. No presente caso, são estudadas as competências dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas em moda de Fortaleza baseadas em investigação nos estabelecimentos comerciais da avenida Monsenhor Tabosa.

Esta pesquisa bibliográfica consistiu em consultas e análises críticas de livros, monografias, dissertações, teses, anais, periódicos e manuais que constituíram base conceitual e foram as fontes de várias informações preliminares. A revisão de literatura possui o objetivo de conhecimento de trabalhos anteriores que se debruçaram tanto sobre o tema de micro e pequenas empresas, como sobre o tema competência. O ponto central, na escolha da literatura pertinente, foi o reconhecimento do caráter cumulativo da produção científica dos investigadores sobre esses temas. (GONDIM, 1999).

O estudo descritivo de caso é um modelo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Ajuda a desenvolver previamente proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados, fato este reforçado por Gil (2000).

Para Babbie (2003), o estudo de caso é uma descrição e explicação abrangentes dos muitos componentes de uma determinada situação social. O pesquisador poderá utilizar-se dessa metodologia quando quiser descrever uma comunidade qualquer e determinar as possíveis inter-relações lógicas dos seus componentes. Ainda que o estudo de caso maximize o número de variáveis consideradas, essa metodologia busca, tipicamente, conhecimentos geralmente

aplicáveis além dos casos estudados, mas por si só o estudo de caso não garante esta generalidade.

No que se refere à abordagem do problema, o modelo elaborado nesta pesquisa foi quali-quantitativo. A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados. A precisão dos resultados obtidos evita distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências feitas (RICHARDSON, 1999). A técnica utilizada para elaborar o modelo de identificação e análise das competências dos gestores varejistas de moda em Fortaleza foi a análise fatorial, que é uma técnica estatística de análise multivariada de dados muito utilizada em pesquisa que tem como objetivo explorar, sumarizar e descrever os dados (MALHOTRA, 2001).

Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. É uma metodologia não-estruturada, de caráter exploratório, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. Um exemplo da pesquisa qualitativa é a entrevista em profundidade e individual, com o objetivo de sondar detalhes do pensamento do pesquisado.

Com o levantamento dos dados primários concluído, aplicou-se a técnica estatística e analisaram-se os resultados, dando ênfase às competências dos gestores, objeto de estudo do presente. Por fim, fez-se a conclusão da pesquisa, não esquecendo de fazer recomendações plausíveis de acordo com o referencial teórico adotado e elaborou-se a dissertação final da investigação.

3.2 Universo, população e amostra

Para Vergara (2004), o universo é o conjunto de empresas que possuem as características que serão objeto do estudo. Para Silva (2003), basta uma característica em comum em um conjunto de seres animados ou inanimados para se definir o universo da pesquisa ou população. Nesse sentido, o universo desse estudo é composto pelos micro e pequenos negócios varejistas de moda em Fortaleza.

A população do estudo, como “conjunto formado pelas medidas que se fazem sobre os elementos do Universo” (OLIVEIRA, 1999, p. 10), foi o total de trezentos e oito gestores que possuem seus negócios no logradouro citado, com base em uma relação fornecida pela Associação dos Lojistas da Avenida Monsenhor Tabosa (ALMONT) conforme Anexo 1. Dentro dessa população, foi selecionada uma amostra não-probabilística de 280 (duzentos e oitenta) gestores para a aplicação do instrumento de pesquisa.

Para efeito do presente, foi realizada uma investigação com os gestores, proprietários e gerentes de lojas localizadas na avenida referida, no bairro Centro da capital do Ceará, com o objetivo de identificar seus conhecimentos, habilidades e atitudes; suas competências individuais. Os tipos de negócios pesquisados foram de moda masculina, moda feminina, moda infantil, calçados, moda praia, moda íntima, bijuterias, acessórios, cosméticos e criações. Não foram pesquisados oito negócios, do tipo lanchonete, clínica odontológica, artesanato e papelaria por alteração de endereço, falta de proximidade com a modalidade do universo das empresas pesquisadas ou inexistência da empresa na avenida.

Os questionários foram distribuídos no final do mês de maio de 2007 e foram sendo coletados na primeira semana de junho do mesmo ano. Do total, houve uma devolução de 106 (cento e seis) questionários respondidos pelos gestores. Portanto, um índice de retorno de 37,86%, considerado satisfatório conforme literatura consultada. Não obstante, ressalta-se que 32 (trinta e dois) gestores negaram-se prontamente a responder o instrumento de pesquisa, o que diminui a amostra para 248 (duzentos e quarenta e oito) unidades de estudo e eleva o índice de retorno para 42,74%.

3.3 Plano de coleta de informações

A pesquisa de campo buscou atender ao objetivo geral e alcançar os objetivos específicos da presente investigação, como não poderia deixar de acontecer. Com efeito, foi elaborado um questionário tipo *survey*, constituído de 34 (trinta e quatro) perguntas divididas em três setores. O primeiro setor, denominado de **Caracterização do Gestor**, possui quatro questionamentos referentes ao sexo, faixa etária, tempo de empresa e cargo ocupado na empresa. O segundo setor,

Caracterização da Empresa, possui três questões com o objetivo de identificar o porte da empresa, a quantidade de funcionários e o principal tipo de negócio exercido pela empresa.

A **Caracterização das Competências**, como último setor, possui 27 (vinte e sete) afirmativas subdivididas em três partes, conforme Brandão e Guimarães (1999 *apud* DURAND, 1998). Os nove primeiros questionamentos abordavam sobre os *Conhecimentos* dos gestores, com afirmativas sobre o acompanhamento dos acontecimentos relativos à conjuntura econômica, política e social do País e do Estado, ao conhecimento dos concorrentes e suas capacidades, dos produtos dos concorrentes e suas qualidades, da cadeia de fornecedores que trabalha com a empresa, das informações periódicas em quantidade e em qualidade sobre o mercado onde atua, das informações sobre as preferências atuais do mercado, das informações sobre as tendências do mercado, dos produtos vendidos pela empresa e das rotinas e processos relativos às atividades da empresa.

As questões 10 (dez) a 18 (dezoito) destinaram-se às *Habilidades*, com afirmativas pertinentes à utilização de técnicas e ferramentas de gestão de marketing, de informática, de gestão de estoques, de gestão de recursos humanos, de gestão financeira, que auxiliam no melhor desempenho nas atividades internas da empresa, ao conhecimento e à prática dos princípios de qualidades em serviços, trabalhar com visão estratégica na área de atuação da empresa e à capacidade de estimular e promover o trabalho em equipe.

Nas últimas nove questões atentou-se para as *Atitudes*, com afirmativas objetivando identificar no gestor o incentivo ao desenvolvimento pessoal e ao desempenho dos colaboradores, sua capacidade de produzir soluções criativas e inovadoras, de comunicar-se eficazmente com os clientes e colaboradores, de obter bons negócios, lucros e/ou rentabilidade na empresa, de ser educado e cortês para com os clientes e funcionários, de ser flexível e aberto às mudanças que a empresa necessita, de interessar-se pelo aprendizado constante e participação em eventos de treinamento, de ser proativo, interessado e comprometido com a empresa e de ser ético em sua conduta com a empresa e com os clientes (internos e externos).

O respondente assinalava, em uma escala tipo *Likert*¹ de cinco itens, o grau de concordância e aplicação na empresa de frases apresentadas. A discordância completa correspondia ao número 1 (um) e a concordância completa correspondia ao número 5 (cinco). Esse tipo de escala somatória é mais comum que as demais, pois além de manifestar a concordância ou não com determinada assertiva, indica o grau da resposta. Portanto, ela é mais popular e mais confiável que outras escalas, tendo em vista que é mais simples de se construir e permitir obter informações sobre o nível de sentimentos dos respondentes (CHISNALL, 1973). Os questionários tipo *survey* foram analisados estatisticamente utilizando o programa *Statistical Package for the Social Sciences SPSS®*, versão 11, em ambiente Windows®.

O pré-teste do questionário foi realizado com seis gestores dos micro e pequenos negócios varejistas de moda da ALMONT em meados de maio de 2007. Esses respondentes não fizeram parte do grupo pesquisado. Tal procedimento está de acordo com a afirmação de Richardson (1999) de que o pré-teste deverá ser realizado com um número reduzido de elementos que possuem as mesmas características dos respondentes, sem que façam parte deles.

Em uma reunião com os lojistas, na segunda quinzena do mês de maio de 2007, foi explicitada a proposta do estudo e sanadas dúvidas pertinentes ao assunto e ao instrumento de pesquisa. Posteriormente, foi aplicado o questionário que teve um tempo médio de resposta de 20 (vinte) minutos. Além desse ato, o instrumento de pesquisa foi submetido a dois docentes em Administração da Universidade Federal do Ceará e a um docente da Universidade Estadual do Ceará, para a validação de conteúdo e linguagem (SUDMAN; BLAIR, 1998), identificando problemas relacionados a escala, aos itens, às instruções de preenchimento e outras questões relevantes.

¹ O indivíduo constrói níveis de aceitação e aprovação conforme suas experiências e influências sociais. Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir esses níveis. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados (avaliadores) indiquem seu grau de concordância (aprovação) ou discordância (reprovação) com as declarações (informações) que estão sendo medidas (avaliadas). [on line] <<http://www.benchmarkingbrasil.com.br/bench/metodologia/likert.htm>>, acesso em 15 de maio de 2007.

O questionário foi ligeiramente modificado de acordo com as poucas observações realizadas. Ressalta-se, neste momento, a quase unanimidade dos respondentes do pré-teste em identificar que as assertivas foram auto-explicativas, possuem clareza e aplicabilidade nos negócios, como proposto pelo estudo. Nenhuma mudança precisou ser feita durante e após a aplicação do questionário, conforme Apêndice 1.

3.4 Tratamento Estatístico – Análise fatorial

A análise fatorial é um nome genérico que denota uma classe de processos utilizados para redução e sumarização de variáveis. Esta técnica faz parte do conjunto de métodos de análise multivariada que tem como objetivo estudar as relações de interdependência que existem entre um conjunto de variáveis ou indivíduos (MALHOTRA, 2001; PEDRET; SAGNIER; CAMP, 2000). Segundo Hair Júnior *et al*, (2005), nas pesquisas, pode haver um grande número de variáveis, sendo a maioria delas correlacionadas, e que devem ser reduzidas a um nível gerenciável, pelo pesquisador. Com a análise fatorial, estudam-se as relações entre essas muitas variáveis, representando-as em termos de fatores fundamentais.

Os objetivos da análise fatorial, segundo Aaker; Kumar; Day, (2004), Hair Júnior *et al* (2005) e Pedret, Sagnier e Camp (2000) são dois: (a) Identificar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis; e (b) Identificar, em um conjunto maior, um conjunto novo e menor de variáveis que se destacam e não se correlacionam, para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas em análise multivariada subsequente.

Quando se tem uma determinada quantidade de variáveis, usa-se a análise fatorial para identificar as variáveis que, juntas, influenciam uma característica particular denominada fator, ao mesmo tempo em que se determinam os escores fatoriais destas mesmas variáveis. De posse destes escores, se houver interesse, faz-se análise multivariada subsequente (regressão múltipla, análise discriminante, entre outras), conforme ensinamento de Aaker; Kumar; Day (2004) e Hair Júnior *et al* (2005).

A redução da quantidade de variáveis originais para um número menor (os fatores) propiciou uma melhor interpretação das relações entre as variáveis independentes e a variável dependente definidas para a investigação. Objetivou-se interpretar a redução das variáveis independentes de forma que os fatores obtidos e suas denominações façam sentido com a teoria de suporte da investigação.

Ressalta-se que o modelo deve obedecer ao critério da parcimônia, onde um modelo representativo é o mais simples possível, no que se refere ao aspecto de variáveis relevantes para a explicação do fenômeno (BAROSS FILHO; BRAGA, 2000 *apud* VASCONCELOS, 2000).

Malhotra (2001) informa que, para se fazer uma análise fatorial bem feita, é necessário seguir alguns passos. O primeiro consiste em formular o problema e identificar as variáveis a serem analisadas. A seguir, deve-se construir uma matriz de correlação dessas variáveis e determinar o método de análise fatorial. Existem vários métodos para se realizar uma análise fatorial, porém os mais usados são: análise de fatores comuns e análise de componentes principais. Segundo Hair Júnior *et al* (2005, p. 99) “tanto a análise de componentes quanto a análise de fatores comuns chegam a resultados essencialmente idênticos se o número de variáveis excederem 30 ou se as comunalidades excederem 0,60 para a maioria das variáveis”.

Segundo Hair Júnior *et al* (2005, p. 103) “uma ferramenta importante na interpretação de fatores é a rotação fatorial”. A rotação dos fatores é um método utilizado para minimizar o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, facilitando a interpretação dos resultados. O método de rotação utilizado nesta pesquisa foi o processo *Varimax* que se trata de um método ortogonal, o qual tem um limite máximo de interações e otimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator (MALHOTRA, 2001; MINGOTI, 2005; PEDRET; SAGNIER; CAMP, 2000). Escolheu-se este método porque a sua solução da rotação fatorial é obtida por meio da maximização da variação dos quadrados das cargas fatoriais originais, separando o grupo de variáveis altamente correlacionadas com o fator de outro grupo de variáveis que tenham correlação desprezível, tornando mais nítido o agrupamento das variáveis em determinados fatores.

Porém, antes de realizar a análise fatorial deve-se verificar se “as variáveis originais são correlacionadas entre si, pois, caso contrário, cada fator ficará relacionado com apenas uma variável original, fazendo com que o número de fatores seja igual ao número de variáveis” (MINGOTI, 2005, p. 106). Como, nesta pesquisa, há um grande número de variáveis (34 ao total, sendo 27 destinadas às competências), esta verificação foi feita por meio do teste de esfericidade de *Bartlett*, que é uma estatística usada para examinar a hipótese nula (H_0) de que as variáveis não sejam correlacionadas na população (matriz de correlação igual a matriz identidade), fornecendo a “probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significantes entre pelo menos algumas variáveis” (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005, p. 98). Ou seja, verifica a significância geral de todas as correlações de uma matriz de correlação.

Após a verificação de que a H_0 foi rejeitada, a próxima inferência estatística a ser observada é a medida de adequabilidade de *Kaiser-Meyer-Olkin* (MINGOTI, 2005). Esta medida é um índice usado para avaliar a adequabilidade da análise fatorial e é fundamentada no princípio de “que, para que um modelo de análise fatorial possa ser adequadamente ajustado aos dados, é necessário que a matriz de correlação inversa seja próxima da matriz diagonal” (MINGOTI, 2005, p. 137). Não existe um valor fixo mínimo para o KMO, assim, adota-se valores $0,5 \leq \text{KMO} \leq 1,0$ para que a análise fatorial seja apropriada. Quanto mais próximo de 1 (um) for o índice calculado no teste KMO mais próxima da matriz diagonal é a matriz de correlação inversa. Valores de $\text{KMO} < 0,5$ indicam que a análise fatorial pode ser inadequada e valores acima de 0,8 muito bons (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), a maior limitação da análise fatorial é o fato de ser um processo muito subjetivo. A determinação do número de fatores, sua interpretação e a seleção da rotação envolvem um julgamento subjetivo. É por isso que os requisitos mais importantes para uma análise fatorial bem feita são: a sensibilidade e a experiência do pesquisador e/ou do analista que se propõe a fazê-la.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, irão ser analisados e discutidos os resultados da abordagem descritiva e da análise fatorial, conforme o capítulo anterior. A primeira expõe características de uma determinada população ou de determinado fenômeno e a segunda foi utilizada para efeito do tratamento dos dados.

4.1 Análise descritiva

Como resultado da **Caracterização do Gestor**, a pesquisa revelou que 75,5% das empresas pesquisadas, ou 80 (oitenta) respondentes, são mulheres e que 26 dos 106 questionados, ou 24,5%, são gestores do sexo masculino. O empreendedorismo feminino é fato hodierno, bastante estudado e desenvolvido em centros de pesquisa mais avançados do País para se identificar o seu estilo de gestão, suas políticas adotadas e o próprio desempenho empresarial baseado no gênero (MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003; MACHADO, 2001; MACHADO; PALHANO; BARROS, 2002).

Outro resultado da presente investigação, relacionado à faixa etária e tempo de empresa do respondente, sinaliza para profissionais mais maduros e experiência no mercado. Dos 106 questionados, 72,6% estão acima dos 30 (trinta) anos, restando aos gestores com idade igual ou menor que trinta anos uma frequência absoluta de 29 (vinte e nove) respondentes, conforme tabela abaixo.

Tabela 4. Tempo de empresa do respondente

Tempo de empresa	Frequência Absoluta (Unid)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
Até 3 anos	25	23,6	23,6
De 3 a 5 anos	16	15,1	38,7
Acima de 5 anos	65	61,3	100,0

Fonte: Pesquisa do autor.

No tocante ao tempo de empresa, 61,3% possuem mais de cinco anos com a empresa no mercado, o que indica uma sobrevivência muito boa (SEBRAE/SP, 2005), conforme Tabela 4.

O cargo exercido pelo questionado deveria ser o de gestor. Como gestor, o pesquisador deste trabalho entende o profissional que se subdivide em três grupos: (1) proprietário, principal acionista ou diretor geral; (2) sócio gestor ou gerente geral e (3) gerente de loja ou gestor não sócio. Portanto, sob hipótese alguma, vendedores ou demais profissionais da empresa ou loja poderiam ser respondentes do questionário que se apresenta no Apêndice 1. O resultado atendeu à expectativa estabelecida por esta dissertação, pois, na busca de investigar principalmente o primeiro grupo caracterizado de gestor, 68,9% se enquadraram como proprietários, principais acionistas ou diretores gerais da empresa.

Quase vinte por cento, ou vinte e um respondentes, se enquadraram no perfil em relação ao cargo ocupado como gerentes de loja ou gestores não sócios. Profissionais ou não, geralmente familiares, que assessoram a empresa e estão presentes nas lojas para maximizar as vendas, potencializar os produtos comercializados e responsabilizar-se na ausência do primeiro grupo supramencionado. Por fim, com 11,3% de participação dos 106 (cento e seis) questionários respondidos, o grupo que se enquadra como sócio gestor ou gerente geral conforme Tabela 5.

Tabela 5. Cargo ocupado pelo respondente

Cargo ocupado	Frequência Absoluta (Unid)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
Proprietário, principal acionista ou diretor geral	73	68,9	68,9
Sócio gestor ou gerente geral	12	11,3	80,2
Gerentes de loja ou gestores não sócios	21	19,8	100,0

Fonte: Pesquisa do autor.

O porte da empresa foi outro fator que atendeu às expectativas do pesquisador e a área de concentração do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará. Conforme Tabela 6, 86 (oitenta e seis) das 106 (cento e seis) empresas pesquisadas, ou 81,1%, são de micro negócios instalados na avenida Monsenhor Tabosa, no centro da Capital do Ceará. A este percentual, acrescido das pequenas empresas, tem-se uma participação de 95,3% de micro e pequenas empresas na amostra conforme a mesma tabela.

Tabela 6. Porte das empresas pesquisadas

Porte das empresas	Freqüência Absoluta (Unid)	Freqüência Relativa (%)	Percentual Acumulado
Micro	86	81,1	81,1
Pequena	15	14,2	95,3
Média	05	4,7	100,0

Fonte: Pesquisa do autor.

A opção para a empresa de grande porte não foi assinalada por nenhum dos questionados e cinco empresas se disseram de médio porte, ainda que os resultados quanto ao número de funcionários na empresa discordem dessa categorização, conforme o SEBRAE/SP (2005). A Tabela 7 apresenta que empresas com até nove funcionários representam, na amostra, 84,9% ou 90 (noventa) microempresas, conforme classificação do SEBRAE/SP (2005).

Tabela 7. Quantidade de funcionários da empresa

Quantidade de funcionários	Freqüência Absoluta (Unid)	Freqüência Relativa (%)	Percentual Acumulado
Até 09	90	84,9	84,9
De 10 a 29	11	10,4	95,3
De 30 a 49	03	2,8	98,1
50 ou mais	02	1,9	100,0

Fonte: Pesquisa do autor.

Dois respondentes assinalaram que possuíam 50 (cinquenta) funcionários ou mais, ainda que tenham assegurado que suas empresas são de pequeno e/ou médio porte. Deve-se entender que o gestor considerou todo o quadro funcional da empresa ou das lojas em suas diversas localidades, e não somente a loja comercial situada na avenida Monsenhor Tabosa, como se verá na Tabela 8.

Por fim da análise descritiva, tem-se, o principal tipo de negócio. Classificado como loja de fábrica e loja individual (único ponto comercial), a Tabela 8 sinaliza que as empresas localizadas na região do estudo não são grandes negócios, conglomerados, *clusters* ou *APLs*. Formada de 36,8% de lojas de fábrica, seguida de 33% de lojas individuais, a avenida Monsenhor Tabosa é berço de moda para sobrevivência de famílias, atendimentos aos exigentes critérios dos clientes, locais ou não, e complementação de renda familiar ou como principal renda familiar. Dos gestores respondentes, 13 (treze), ou 12,3%, responderam que possuem várias lojas na cidade e 19 (dezenove), ou 17,9%, responderam que sua loja é de revenda, conforme tabela abaixo.

Tabela 8. Principal tipo de negócio da empresa

Principal tipo de negócio	Frequência Absoluta (Unid)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
Loja de fábrica	39	36,8	36,8
Loja de revenda	19	17,9	54,7
Loja individual	35	33,0	87,7
Várias lojas na cidade	13	12,3	100,0

Fonte: Pesquisa do autor.

Não obstante a caracterização do gestor e da empresa, a presente investigação objetiva identificar as competências dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas de moda em Fortaleza. Conforme resultados anteriores, percebe-se que as empresas da avenida Monsenhor Tabosa atendem a essa categorização e à área de concentração do curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará. Para atender ao objetivo da pesquisa, foi utilizada a análise fatorial.

4.2 Análise fatorial

A análise fatorial é uma técnica que estuda o relacionamento entre um conjunto de variáveis simultaneamente, propiciando uma redução da massa de dados para uma quantidade gerenciável; as categorias. Com a identificação das categorias, é possível interpretar melhor as medições e propor as análises.

Para que se utilize a análise fatorial com segurança é necessário verificar se os dados são adequados a esse tratamento. Para isso, foram aplicados dois testes: o teste de esfericidade de *Bartlett*, que é uma estatística usada para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas; e a medida de adequacidade do teste KMO, que mede adequacidade do uso da análise fatorial. A Tabela 9 apresenta os resultados dessas estatísticas.

Tabela 9. Medida de adequacidade e teste de esfericidade

KMO e teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>		
Medida de adequacidade de Kaiser-Meyer-Olkin	0,885	
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Qui-quadrado	2091,542
	Grau de liberdade (df)	351
	Sig	,000

Fonte: Pesquisa do autor.

Através destes resultados, verifica-se que a análise fatorial é adequada e confiável para o tratamento dos dados desta pesquisa, pois o valor da estatística KMO é de 0,885 ($> 0,5$) e a significância do teste de esfericidade de *Bartlett* é de 0,000 ($< 0,05$). Confirmada a adequacidade e a significância da análise, segue-se para a aplicação da análise fatorial; estimação do número de fatores a serem extraídos, análise e interpretação dos resultados.

Examinando os resultados obtidos para o grupo de dados, observa-se que os menores valores obtidos foram:

- 0,591, para *Conheço as ferramentas que auxiliam no melhor desempenho nas atividades internas da empresa;*
- 0,589, para *Tenho visão estratégica da área de atuação da empresa;*

- 0,580, para *Conheço e pratico os princípios de qualidades em serviços;*
- 0,521, para *Incentivo o desenvolvimento pessoal e o desempenho dos colaboradores;*
- 0,519, para *Acompanho os acontecimentos relativos à conjuntura econômica, política e social do País e do Estado;*
- 0,514, para *Sou flexível e aberto às mudanças que a empresa necessita.*

Considera-se que esses valores estão próximos de 0,600 e que a aplicação da Análise Fatorial seria adequada. Os demais valores ficaram, todos, acima de 0,600. De qualquer modo, a utilização dessa ferramenta de análise estaria justificada, em todos os tratamentos, porque os testes de esfericidade de *Bartlett* retornaram significância igual a zero.

A partir dos parâmetros estabelecidos para a análise, pode-se visualizar graficamente o agrupamento de seis fatores que explicam 71,318% da Variância total. Pelo Gráfico de Declive, que é a ilustração do número de componentes *versus* os seus respectivos autovalores, indica-se o ponto no qual o gráfico começa a ficar horizontal “considerado indicativo do número máximo de componentes a serem extraídos” (HAIR JÚNIOR *et al*, 2005, p. 102), conforme Figura 02.

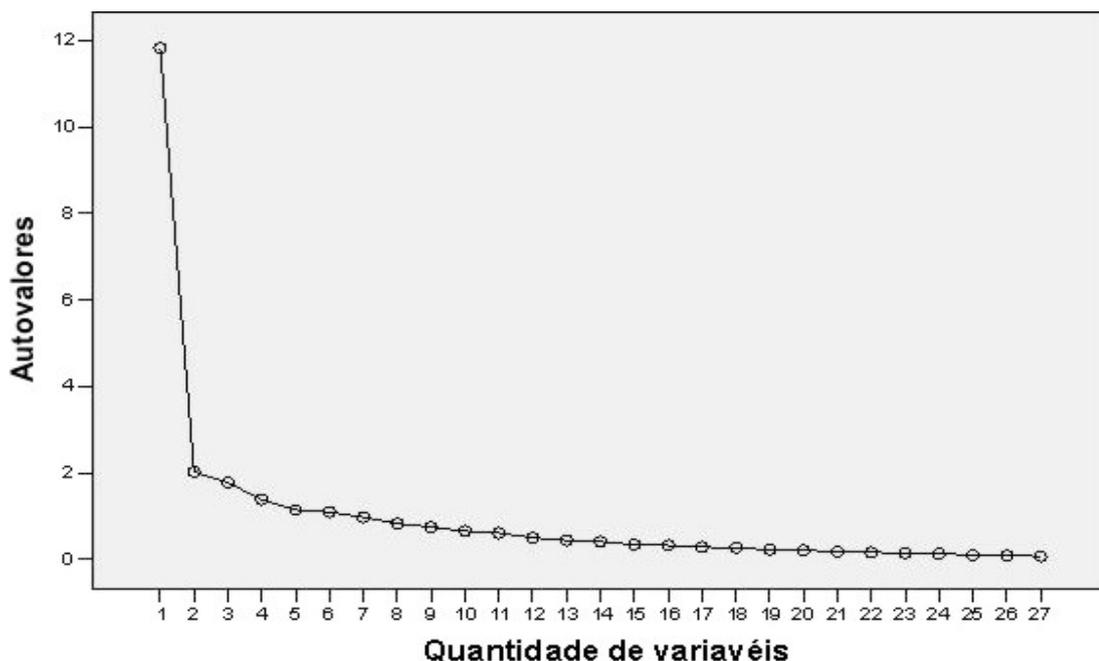


Figura 2. Gráfico de Declive

Fonte: Pesquisa do autor.

Por meio do gráfico, verifica-se que o ponto em que a linha do gráfico começa a ficar horizontal é o representado pelo sexto componente. Na Tabela 10, a variância percentual acumulada do sexto componente é de 71,318%. Esse agrupamento facilitou a denominação dos fatores, porque ocorreu de forma coerente com o suporte teórico do estudo.

Tabela 10. Explicação da Variância Total

Componente	Autovalores			Somatório da Rotação dos Fatores		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	11,823	43,788	43,788	6,764	25,053	25,053
2	2,027	7,508	51,296	3,333	12,344	37,397
3	1,778	6,585	57,881	2,549	9,442	46,839
4	1,384	5,125	63,007	2,454	9,089	55,928
5	1,146	4,244	67,251	2,444	9,053	64,981
6	1,098	4,068	71,318	1,711	6,337	71,318
7	,972	3,599	74,917			
8	,833	3,086	78,004			
9	,749	2,773	80,777			
10	,657	2,435	83,212			
11	,612	2,266	85,478			
12	,505	1,870	87,348			
13	,444	1,644	88,992			
14	,414	1,533	90,525			
15	,342	1,267	91,792			
16	,325	1,204	92,996			
17	,289	1,071	94,067			
18	,270	1,001	95,068			
19	,224	,830	95,898			
20	,212	,786	96,684			
21	,183	,679	97,362			
22	,166	,614	97,976			
23	,142	,526	98,502			
24	,133	,491	98,993			
25	,104	,384	99,377			
26	,096	,354	99,732			
27	,072	,268	100,000			

Fonte: Pesquisa do autor.

Vale ressaltar, que os critérios descritos levam em consideração apenas a grandeza numérica dos autovalores. Uma escolha adequada da quantidade de componentes (fatores) a serem extraídos deve levar em consideração, também, a interpretabilidade dos fatores, identificando as variáveis mais importantes de cada fator e o princípio da parcimônia onde um modelo representativo é o mais simples possível, no que se refere ao espectro de variáveis relevantes para a explicação do fenômeno (BAROSSO FILHO; BRAGA, 2000 *apud* VASCONCELOS, 2000), ou seja, “a descrição da estrutura da variabilidade do vetor aleatório com um número pequeno de fatores” (MINGOTI, 2005, p. 105).

As etapas seguintes foram: (a) ordenar decrescentemente em grau de importância os direcionadores de valor; (b) analisar e interpretar os fatores extraídos por meio da identificação e seleção das variáveis mais importantes de cada fator; (c) interpretação dos fatores através do entendimento do significado do conjunto de variáveis selecionadas.

Após a rotação dos fatores calcularam-se as cargas fatoriais (autovetores) de cada variável em cada um dos seis fatores extraídos e, ordenaram-se decrescentemente, em termos de valores de cargas, as variáveis do primeiro fator (primeira componente). Ao ordenar os graus de importância de cada direcionador pertencente ao primeiro fator, ordenaram-se os direcionadores objeto desta pesquisa.

Houve dois fatores que não foram relacionados pelo grau de variância total. Entende-se que os fatores (a) *Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de marketing* e (b) *Conheço a cadeia de fornecedores que trabalha com a empresa*, nas condições da presente investigação, não apresentam relação de causa e efeito entre as variáveis que compõem o estudo dos direcionadores. Estes direcionadores são apresentados na Tabela 11 para dados completos após a rotação *Varimax*; as variáveis separadas pelas categorias criadas.

Tabela 11. Grau de importância da Variância Total

Tenho informações sobre as preferências atuais do mercado onde atuo.	,873
Tenho informações sobre as tendências do mercado onde atuo.	,856
Sou capaz de obter bons negócios, lucros e/ou rentabilidade na empresa.	,844
Conheço os concorrente e suas capacidades.	,838
Sei comunicar-me eficazmente com os clientes e colaboradores.	,828
Conheço os produtos dos concorrentes e suas qualidades.	,803
Sou capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	,788
Sou ético em minha conduta com a empresa e com os clientes (internos e externos).	,763
Sou proativo, interessado e comprometido com a empresa.	,733
Sou educado e cortês para com os clientes e funcionários.	,732
Interesso-me pelo aprendizado constante e participação em eventos de treinamento.	,724
Utilizo técnicas e ferramentas de gestão financeira.	,715
Tenho informações periódicas em quantidade e em qualidade sobre o mercado onde atuo.	,687
Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de estoques.	,676
Conheço as rotinas e processos relativos às atividades da empresa.	,661
Sou flexível e aberto às mudanças que a empresa necessita.	,656
Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de recursos humanos.	,647
Conheço profundamente os produtos vendidos pela minha empresa.	,637
Utilizo técnicas e ferramentas de informática.	,616
Sou capaz de estimular e promover o trabalho em equipe.	,608
Conheço as ferramentas que auxiliam no melhor desempenho nas atividades internas da empresa.	,591
Tenho visão estratégica da área de atuação da empresa.	,589
Conheço e pratico os princípios de qualidades em serviços.	,580
Incentivo o desenvolvimento pessoal e o desempenho dos colaboradores.	,521
Acompanho os acontecimentos relativos à conjuntura econômica, política e social do País e do Estado.	,519
Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de marketing.	–
Conheço a cadeia de fornecedores que trabalha com a empresa.	–

Fonte: Pesquisa do autor.

No primeiro fator, agruparam-se onze variáveis, são elas: *Sou capaz de obter bons negócios, lucros e/ou rentabilidade na empresa; Sei comunicar-me eficazmente com os clientes e colaboradores; Sou capaz de produzir soluções criativas e inovadoras; Sou ético em minha conduta com a empresa e com os clientes (internos e externos); Sou proativo, interessado e comprometido com a empresa; Sou educado e cortês para com os clientes e funcionários; Conheço as rotinas e processos relativos às atividades da empresa; Sou capaz de estimular e promover o trabalho em equipe; Conheço as ferramentas que auxiliam no melhor desempenho nas atividades internas da empresa; Tenho visão estratégica da área de atuação da empresa; e Conheço e pratico os princípios de qualidades em serviços.*

Percebe-se nesta primeira competência mais variáveis de *Atitudes*, com a vontade de querer ser ou fazer determinada atividade, como se apresentará abaixo. Não obstante, diante de um processo contínuo de mudança e aprendizado, deve-se levar em consideração as *Habilidades* (como fazer) e o *Conhecimento* (o que fazer). Para esse fator, a denominação escolhida foi de **Competências de Relacionamento Interno e Externo**. Com efeito, o gestor competente necessita, num primeiro momento, conhecer o fator humano em toda a sua plenitude e complexidade. O fator humano na organização tem sido alvo de diversas pesquisas e estudos no sentido de criar uma harmonia entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Por outro lado, as competências mercadológicas estão traduzidas no conhecimento das ferramentas de marketing e em serviços mais apropriados pela empresa.

O segundo fator agrupou as variáveis *Utilizo técnicas e ferramentas de gestão financeira; Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de estoques; Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de recursos humanos; Utilizo técnicas e ferramentas de informática; e Acompanho os acontecimentos relativos à conjuntura econômica, política e social do País e do Estado*. As cinco variáveis indicam o entendimento de que a gestão empresarial é uma ciência dinâmica que necessita permanentemente ser atualizada. É um processo permanente e contínuo entre gestores e colaboradores que utilizam ferramentas gerenciais para alcançar a excelência empresarial. Optou-se, portanto, por identificar este fator pela

denominação **Competências em Gestão Empresarial**, uma vez que a utilização de técnicas e ferramentas gerenciais devem acompanhar os negócios para o alcance dos objetivos comuns, assim como estar ciente dos fatos e das informações inerentes ao negócio, ao mercado, à empresa na cidade, no Estado e no País.

No terceiro fator, ficaram agrupadas três variáveis: *Conheço os concorrente e suas capacidades; Conheço os produtos dos concorrentes e suas qualidades; e Incentivo o desenvolvimento pessoal e o desempenho dos colaboradores*. Essas variáveis indicam que as transformações dos países e das empresas, o comércio internacional, a mundialização dos serviços, entre outros, obriga o gestor a conhecer e desenvolver programas de melhoria gerencial permanentemente. Devem-se visualizar, no mercado, novos entrantes, oportunidades e ameaças ao negócio e não desmerecer o fator externo de extrema importância: os concorrentes. Não obstante esse fator externo, o gestor da micro e pequena empresa deve acurar sua visão para seus funcionários e suas ferramentas, suas tecnologias, seus procedimentos, seus fluxos e rotinas, para superar os desafios que lhe são apresentados. Por isso, esse fator recebeu a denominação de **Competências no Conhecimento do Negócio**.

O quarto fator agrupou as variáveis *Interesso-me pelo aprendizado constante e participação em eventos de treinamento; e Sou flexível e aberto às mudanças que a empresa necessita*. Optou-se por identificar esse fator como **Competências em Educação e Inovação** porque as duas variáveis refletem a necessidade de um aprimoramento e capacitação continuada e flexibilidade e empreendedorismo constante. Aprender a aprender, ser capaz de empreender sempre e utilizar-se de um processo constante de reinventar; modificar-se para fazer as diferentes atividades de forma diferente dos demais.

O quinto fator ficou composto das variáveis *Tenho informações sobre as preferências atuais do mercado onde atuo; Tenho informações sobre as tendências do mercado onde atuo; e Tenho informações periódicas em quantidade e em qualidade sobre o mercado onde atuo*. Agrupadas na denominação **Competências em Inteligência Empresarial**, decidiu-se por esse nome de variável pois as empresas são sistemas abertos, elas interagem com o mercado, recebendo

influência e igualmente influenciando-o. Obter a informação é uma necessidade imperiosa para o crescimento e desenvolvimento dos negócios, uma vez que se pode, com informação de qualidade e em quantidade, propor cenários, antecipar-se às mudanças e enfrentar os desafios organizacionais. A sobrevivência da empresa perpassa, portanto, pelo conhecimento do local onde a empresa esta inserida.

O último fator composto, apenas, da variável *Conheço profundamente os produtos vendidos pela minha empresa*, indica a necessidade de se ter competência naquilo que é produzido. A denominação **Competências em Produtos** foi escolhida pois entende-se que o mercado está cada vez mais exigente, deve-se corrigir uma falha na produção no momento seguinte ao que ela ocorre e prestar a devida assistência ao cliente propondo-lhe produtos de qualidade e na medida de suas necessidades.

Desta forma, a análise feita resultou em seis macro-competências (fatores) que podem auxiliar os gestores quando da formulação estratégica nas empresas. Vale ressaltar que os números dos fatores indicam a sua ordem de prioridade, isto, por causa de seus autovalores. Ressalta-se, novamente, que neste tratamento e com os parâmetros escolhidos, as variáveis *Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de marketing* e *Conheço a cadeia de fornecedores que trabalha com a empresa* não se agruparam em nenhum fator.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na gênese de uma empresa, deve-se pensar em competências. O gestor não pode pensar em ser mais no mercado, mas identificar o que (conhecimento) ele tem de melhor, como (habilidade) ele pode fazer diferente e, principalmente, querer (atitude) fazer diferente.

Para se atingir o objetivo geral desta pesquisa científica, que objetivou identificar as competências dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas de moda em Fortaleza, utilizando-se uma investigação na avenida Monsenhor Tabosa, foi intencionado identificar o perfil do pesquisado e da empresa que esse gerenciava. Em geral, conforme resultado apresentado no capítulo anterior, os negócios são gerenciados por mulheres, acima de 30 (trinta) anos, que possuem acima de cinco anos de experiência no mercado e ocupam o cargo de proprietária, principal acionista ou diretora geral. Todos os percentuais destas respostas ultrapassam 61%, o que implica ressaltar, no ramo estudado, o empreendedorismo feminino como uma alavanca para a economia local e, certamente, nacional.

Para efeito de perfil da empresa, os resultados apontaram para negócios com o porte de microempresa, com até nove funcionários. Essa classificação, de acordo como SEBRAE/SP (2005), atende ao objetivo desta investigação e à área de concentração do curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará.

Além disso, os principais tipos de negócios encontrados foram as lojas de fábrica e de um único ponto comercial (individual), como percentuais de 36,8% e 33,0% respectivamente. Não se percebe, portanto, na área pesquisada, a participação de grandes empresas, com vários pontos na cidade, dado não assinalado pelos respondentes ainda que 1,9% dos 106 questionados tenham afirmado que possuem mais de 50 (cinquenta) funcionários.

Dentre os principais resultados da investigação, foram evidenciadas as **Competências de Relacionamento Interno e Externo** como indicativo obtenção de bons negócios, comunicação de forma eficaz, produção de soluções criativas e conhecimento das ferramentas que auxiliam o melhor desempenho nas atividades internas da empresa.

Percebe-se nessa categoria com onze fatores a grande quantidade de variáveis que sinalizam para as *Atitudes* dos gestores. Evidencia-se, portanto no ramo estudado, o interesse e a determinação como primordiais pelos empresários. Não basta apenas conhecer o negócio, ter vivência empresarial, receber a empresa pelo patriarca ou matriarca e saber realizar os procedimentos e atividades que a empresa precisa; é mister querer fazer um bom negócio, ter a intenção de produzir criativamente e desejar solucionar as demandas do mercado.

Os resultados evidenciaram que a educação, uma atitude cortês com os clientes e a capacidade de promover o trabalho em equipe são sinais dessas **Competências de Relacionamento Interno e Externo** assim como ter uma visão estratégica e praticar os princípios de qualidade. Pode-se inferir que não basta para a empresa deter as melhores tecnologias, ferramentas operacionais, redesenhar seus processos e fluxos sistêmicos, sem manifestar a devida atenção ao principal recurso que ela possui: o humano. O conhecimento do mercado é necessário e urge um aprofundamento constante e contínuo. Uma organização sem pessoas competentes não prosperará, conforme Tabela 13.

Tabela 12. Competências de Relacionamento Interno e Externo

Sou capaz de obter bons negócios, lucros e/ou rentabilidade na empresa.	,844	Conheço as rotinas e processos relativos às atividades da empresa.	,661
Sei comunicar-me eficazmente com os clientes e colaboradores.	,828	Sou capaz de estimular e promover o trabalho em equipe.	,608
Sou capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	,788	Conheço as ferramentas que auxiliam no melhor desempenho nas atividades internas da empresa.	,591

Sou ético em minha conduta com a empresa e com os clientes (internos e externos).	,763	Tenho visão estratégica da área de atuação da empresa.	,589
Sou proativo, interessado e comprometido com a empresa.	,733	Conheço e pratico os princípios de qualidade em serviços.	,580
Sou educado e cortês para com os clientes e funcionários.	,732	–	–

Fonte: Pesquisa do autor.

Analisando, ainda, os resultados, as *Habilidades* dominam as **Competências em Gestão Empresarial**, conforme Tabela 14. Diante da complexidade de um mercado permanentemente mutável, utilizar as técnicas e ferramentas de gestão minimiza os desafios que os gestores, principalmente os microempresários, enfrentam diuturnamente. A ciência administrativa é uma aliada à excelência empresarial e deve ser utilizada em sua plenitude para maximização dos resultados, otimização dos recursos, racionalização dos custos e potencialização da lucratividade.

Tabela 13. Competências em Gestão Empresarial

Utilizo técnicas e ferramentas de gestão financeira.	,715	Utilizo técnicas e ferramentas de informática.	,616
Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de estoques.	,676	Acompanho os acontecimentos relativos à conjuntura econômica, política e social do País e do Estado.	,519
Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de recursos humanos.	,647		

Fonte: Pesquisa do autor.

A categoria *Conhecimentos*, pode-se afirmar, teve a sua máxima expressão no terceiro grupo, de acordo com a Tabela 15; **Competências no Conhecimento do Negócio**. Conectar-se com a quebra de fronteiras dos negócios, identificar as informações necessárias, em quantidade e qualidade, para se tomar decisões na aldeia global e desenvolver políticas para o público interno e externo são, entre outras, atividades inerentes ao gestor independente do porte da empresa

e do tipo de negócio. Deve-se visualizar o mercado não somente como ameaça, mas, sobretudo, como oportunidade de busca pela excelência gerencial.

Tabela 14. Competências no Conhecimento do Negócio

Conheço os concorrente e suas capacidades.	,838	Incentivo o desenvolvimento pessoal e o desempenho dos colaboradores.	,521
Conheço os produtos dos concorrentes e suas qualidades.	,803		

Fonte: Pesquisa do autor.

O desejo pela capacitação, pelo treinamento e pela inovação, como *Atitudes*, estão presentes nas **Competências em Educação e Inovação**, conforme Tabela 16. O empreendedorismo é marcante em todos os cento e seis gestores pesquisados, uma vez que se lançam ao mercado, com poucos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos, por vezes sem a devida capacitação e inovação num setor de moda altamente competitivo e excludente.

Tabela 15. Competências em Educação e Inovação

Interesso-me pelo aprendizado constante e participação em eventos de treinamento.	,724	Sou flexível e aberto às mudanças que a empresa necessita.	,656
---	------	--	------

Fonte: Pesquisa do autor.

Diante de uma necessidade de sobrevivência pessoal e empresarial, a busca pela informação é atividade fim da empresa hodierna. As **Competências em Inteligência Empresarial**, da categoria *Conhecimentos*, são o conjunto de variáveis que sinalizam a informações do mercado, onde estão inseridos os clientes, o governo, a legislação, os fornecedores, o meio ambiente, entre outros, fatores que atuam diretamente nos negócios empresariais, conforme Tabela 17.

Tabela 16. Competências em Inteligência Empresarial

Tenho informações sobre as preferências atuais do mercado onde atuo.	,873	Tenho informações periódicas em quantidade e em qualidade sobre o mercado onde atuo.	,687
Tenho informações sobre as tendências do mercado onde atuo.	,856		

Fonte: Pesquisa do autor.

Os resultados evidenciaram a relevância das **Competências em Produtos**, conforme Tabela 18, sinalizando para a necessidade de se produzir com qualidade, nas condições desejadas pelos clientes, com fluxos azeitados e processos em constante melhoria. O produto é o elo entre cliente e empresa e deve ser disponibilizado na hora e quantidade certa ao consumidor, ávido para satisfazer a sua necessidade ao consumir ou utilizar aquele bem ou serviço.

Tabela 17. Competências em Produtos

Conheço profundamente os produtos vendidos pela minha empresa.	,637
--	------

Fonte: Pesquisa do autor.

Este estudo apresentou algumas limitações. Uma delas refere-se à amostra que, devido ao seu tamanho reduzido, não permitiu analisar os dados nos estratos separadamente. O tamanho reduzido da amostra é fruto da dificuldade de obtenção de dados primários no setor de moda cearense. Contudo, a existência dessa limitação não invalida os resultados encontrados.

A limitação que este estudo encontrou dá origem a sugestões para estudos futuros. É evidente que esse estudo não se propõem esgotar o assunto, contudo serve de base para estudos posteriores. À medida que for possível coletar um volume maior de dados primários, haverá a possibilidade de ampliar o escopo do trabalho. Uma das sugestões é aplicar o mesmo estudo para os outros estados brasileiros. Assim, será possível identificar as competências dos gestores de micro e pequenas empresas em cada região do Brasil. Outra sugestão para estudo é comparar, entre os diversos setores de atividade, as competências desses gestores de micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, abr./mai./jun., 2003.

ALCÂNTARA, Mariana de Aguiar. Aprendizagem e Diagnóstico de Competência na Média Hotelaria de Fortaleza. **Dissertação de Mestrado**. Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, 2002. 198 p.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. UFMG: Belo Horizonte, 2003.

BAROSSO FILHO, M.; BRAGA, M. B. **Metodologia da econometria**. In: VASCONCELLOS, M. A. S.; ALVES, D. (cord.). **Manual de econometria**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATALHA, Mário Otávio. Análise da estrutura organizacional das pequenas e médias indústrias de Santa Catarina. Florianópolis, 1989. 223 p. **Dissertação de Mestrado**. Curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002. Disponível em: <<http://www.bnds.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em: 10 abr 2007

BOAS IDÉIAS. Disponível em: <http://www.boasideias.com.br/legislacao/artigos/classificacao_empresas.htm>. Acesso em: 20 mar. 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de

um mesmo constructo? *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais... Foz do Iguaçu, 1999.

BRITO JUNIOR, Gilberto de Norões. O sistema de informação gerencial no processo decisório da micro e pequena empresa. Fortaleza, 2005. 139 p. **Monografia de Especialização**. Curso de Especialização em Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Atuaria e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará.

BRITO, Lydia M. P. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem**: Instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CALLEGARO, Daniela *et al.* **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências em cadeias agroindustriais** – estudos de casos da cadeia de vinhos espumantes e leite UHT. [on line]. Disponível em <www.fearp.usp.br/egna/resumos/callegaro.pdf>. Acesso em: 22/04/2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHISNALL, Peter. **Marketing research: analysis and measurement**. London: McGraw-Hill, 1973.

CUMMINGS, Stephen. – The first strategists. In: DE WIT, Bob e MEYER, Ron: **Strategy: process, content, context – an international perspective**. St. Paul / USA: West Publishing, 1994.

CURY, Antonio Carlos H.; ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Formação de competências no ensino superior**: um estudo de caso nas instituições de ensino superior na cidade de Cascavel/PR. III Encontro de Estudos Organizacionais. Atibaia/São Paulo. Anais... Atibai, 2004.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano**: o que é e porque as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DECRETO n° 5028 de 31 de março de 2004, publicado no diário oficial da união no dia 1° de abril de 2004. Disponível em: <<http://www.sebare-sc.com.br/leis>>. Acesso em: 10 abr 2007.

DINIZ, Rômulo Frota. A Contabilidade numa abordagem gerencial para as pequenas empresas. Fortaleza, 2005. 157 p. **Monografia de Especialização**. Curso de Especialização em Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Atuaria e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará.

DRUCKER, Peter F. **Práticas de administração de empresa**. São Paulo: Pioneira: 1981.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências**: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais... Foz do Iguaçu, 1998.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências & Desempenho Organizacional**: O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, Desempenho e Salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. rev. e ampl., São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M; OLIVEIRA JÚNIOR, M.M. (orgs). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, pp. 183-196, edição especial, v. 5, dezembro, 2001.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas, processo, funções, tecnologia e estratégias**. Londrina: UEL, 1998.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, Cláudia Maffini; GOUVÊA, Maria Aparecida, AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Avaliação da Competência Estratégica nas Organizações**. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais... Curitiba, 2004.

GONDIM, Linda Maria de Pontes. **Pesquisa em Ciências Sociais**: o projeto da dissertação de mestrado. Fortaleza: UFC, 1999.

HAIR JÚNIOR, et al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARB, Antonio Geraldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo. **As competências essenciais na busca da competitividade**: o caso no setor supermercadista da cidade de Manaus. 2004.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. London: Sage Publications, 1984.

IBGE – **Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. [on line] <www.ibge.gov.br>, acesso em 31/04/2006.

IGLESIAS, José Luiz Castro; POPADIUK, Silvio. Desenvolvimento de competências para a organização mediante alianças estratégicas. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 1, n.1, São Paulo, 2000.

ISABERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência. *In*: ROPÉ, F; TANGUY, L. (org.) **Saberes e Competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 21.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBERT, Tom. **Ferramentas da administração**. São Paulo: Saraiva, 1996.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Editions d'Organization, 1994.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, 2003.

LIMA, Nara Barbosa. O perfil das pequenas empresas: a luta pela sobrevivência. Fortaleza, 2005. 123 p. **Monografia de Especialização**. Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Atuaria e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Boobs, 1997.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Empreendedorismo, gênero e políticas públicas. *In*: II EGEPE. Anais... Londrina-PR, 2001.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; JANEIRO, Vanderly; MARTINS, Ana Beatriz Tozzo. Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho das empresas. *In*: Encontro

Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais... Atibaia-SP, 2003.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; PALHANO, Dayane Yoshie M.; BARROS, Gislaíne Vieira de. Mulheres empreendedoras e tipologias: implicações no campo de estudo do empreendedorismo feminino. **Caderno de Administração de Maringá**, v. 10, n. 2, p. 35-50, jul./dez., 2002.

MACHLINE, Claude; MOTTA, Ivan de Sá; WEILL, Kurt Ernest. **A Administração da produção na pequena empresa brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

MAGALHÃES, S. J.; WANDERLEY, M. H.; ROCHA, J. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**. Janeiro, pp. 12-14, São Paulo, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINGOTI, Sueli. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

Ministério da Fazenda. [on line] <www.fazenda.gov.br>, acesso em 29/03/2006.

Ministério do Trabalho e Emprego. [on line] <www.mte.gov.br>, acesso em 29/03/2006.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. – **The strategy process, concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Strategic-Making in three modes. **California Management Review**. São Francisco, vol. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

NOBREGA, Clemente. **Frederick Taylor**: mal-amado e incompreendido. [cited em 24/09/1997] [on line] <http://www.anpad.org.br/menu_lado_eventos_enapg.htm>, acesso em 31/05/2006.

OLIVEIRA, Francisco Estevam Martins de. **Estatística e probabilidade**: Exercícios resolvidos e propostos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

ORNELAS, Marco. **Gestão por competências e o RH**. [cited em 02/12/2003], [online] <<http://www.rh.com.br/imprima.php?cod=3693>>, acesso em 03/05/2004.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques; MORETTO NETO, Luis. A contribuição do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o desenvolvimento de competências empreendedoras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 09, n. 17, jan/abr, Florianópolis, 2007.

PEDRET, R.; SAGNIER, L.; CAMP, F. **Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos**: análisis de información cuantitativa en investigación comercial. Barcelona: ED, 2000.

PEREIRA JÚNIOR, Paulo Jorge; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A empresa enxuta**: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PERRENOUD, P. **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementariedade do SPSS. 4.ed. Portugal: Silabo, 2005.

PINTO, Ivo Porfírio. Ambiente e estratégia na construção civil – uma análise a partir de Miles e Snow. Fortaleza, 2005. 110 p. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Competitive Performance. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior: Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **H. S. Management**, São Paulo: n. 1, pp. 6-11, mar./abr., 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercado de amanhã. Trad. Outras Palavras. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. The core competente of the corporation. **Harvad Business Review**, pp 79-91, may-june, 1990.

_____. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; ALCADIPANI, Rafael; BRESLER, Ricardo B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, ed. especial, São Paulo, dez, 2001.

QUIVY, R.; CAMPENHOUCT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. Perfil das competências em equipes de projetos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 2, n. 1, jan-jun/2003

RATTNER, H. **Pequena empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIBEIRO, Lore M. Mânica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes**. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais...* Foz do Iguaçu, 1999.

RIBEIRO, Lore M. Manica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas de. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estadual. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, ano 4, n.2, p. 117-134, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROPÉ, F. Dos saberes às competências. *In: ROPÉ, F; TANGUY, L. (org.) Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, Roberto *et al.* **O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais...* Campinas-SP, 2005.

RUBIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 28ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE/SP. **As MPE's na economia: estudos e pesquisas**. 2005. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 10 abr 2007.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**: estratégias, processos, desempenho e remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SUDMAN, S.; BLAIR, E. **Marketing research** – a problem-solving approach. New York: McGraw-Hill, 1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. São Carlos: USP, 2002.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur; STRICKLAND III, A.J. – **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOMASI, Antonio (org.). **Da qualificação à competência**: pensando o século XXI. Campinas-SP: Papirus, 2004.

TORRES, Elisangela Mariano. Avaliação de desempenho por competência: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações na cidade de Fortaleza. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2007, 88p.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergências entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-37, out./dez., 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WILK, Eduardo de Oliveira. **O uso de uma análise de *core competences* na formulação de um portfólio de opções de diversificação**. [online] <<http://dablium.tripod.com/artigo1.htm>>, acesso em 22/04/2004.

WOOD JÚNIOR, Tomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário da língua portuguesa**. 8^a ed., Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

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

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo: competência – por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ – UECE
Centro de Estudos Sociais Aplicados da UECE
Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas

Aos Lojistas da avenida Monsenhor Tabosa,

Este questionário, instrumento de pesquisa acadêmica, tem a finalidade de levantar informações para subsidiar a elaboração de uma dissertação de mestrado em Administração. Por este instrumento, estamos objetivando obter informações sobre as competências individuais dos empresários de micro e pequenos comerciais de confecção do estado do Ceará.

Desde já, agradecemos pelo valoroso tempo destinado a responder os questionamentos abaixo e pela inestimável colaboração.

1) CARACTERIZAÇÃO DO GESTOR

Assinale o número relativo a informação referente a sua resposta quanto ao gestor.

A) Sexo.

1	Masculino.
2	Feminino.

B) Faixa Etária.

1	Abaixo ou igual a 30 anos completos.
2	Acima de 30 anos completos.

C) Tempo de Empresa.

1	Até 3 anos.
2	De 3 até 5 anos.
3	Acima de 5 anos.

D) Cargo Ocupado.

1	Proprietário, Principal Acionista, Diretor Geral.
2	Sócio-Gestor, Gerente Geral.
3	Gerente de Loja, Gestor Não-Sócio.

2) CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Assinale o número relativo a informação referente a sua resposta quanto à empresa.

A) Porte da Empresa.

Porte da empresa definido pela Receita Operacional Bruta Anual (RBOA), conforme Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal, n. 608, de 09-01-2006: Microempresa: RBOA igual ou inferior a R\$240.000,00, Pequeno Porte: Superior a Micro e RBOA igual ou inferior a R\$2.400.000,00. Médio Porte: RBOA acima de 2.400.000,00.

1	Micro
2	Pequeno
3	Médio

B) Quantidade de Funcionários. C) Principal Tipo de Negócio.

1	Até 09.
2	De 10 a 29.
3	De 30 a 49
4	Acima de 50.

1	Sua empresa é loja de fábrica.
2	Sua empresa é loja de revenda.
3	Sua empresa é loja individual (único ponto comercial).
4	Sua empresa possui outras lojas na cidade.

3) CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.

Gentileza, em cada um das frases abaixo, assinale com o número à direita associado ao grau de concordância–discordância em relação a assertiva correspondente, de acordo com a seguinte escala de valores:

1 = Discordo completamente;

2 = Discordo parcialmente;

3 = Não tenho opinião formada, não percebo na loja ou não se aplica na minha empresa;

4 = Concordo parcialmente;

5 = Concordo totalmente.

1. Acompanho os acontecimentos relativos à conjuntura econômica, política e social do País e do Estado.	1	2	3	4	5
2. Conheço os concorrente e suas capacidades.	1	2	3	4	5
3. Conheço os produtos dos concorrentes e suas qualidades.	1	2	3	4	5
4. Conheço a cadeia de fornecedores que trabalha com a empresa.	1	2	3	4	5
5. Tenho informações periódicas em quantidade e em qualidade sobre o mercado onde atuo.	1	2	3	4	5
6. Tenho informações sobre as preferências atuais do mercado onde atuo.	1	2	3	4	5
7. Tenho informações sobre as tendências do mercado onde atuo.	1	2	3	4	5
8. Conheço profundamente os produtos vendidos pela minha empresa.	1	2	3	4	5
9. Conheço as rotinas e processos relativos às atividades da empresa.	1	2	3	4	5
10. Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de marketing.	1	2	3	4	5
11. Utilizo técnicas e ferramentas de informática.	1	2	3	4	5
12. Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de estoques.	1	2	3	4	5
13. Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de recursos humanos.	1	2	3	4	5
14. Utilizo técnicas e ferramentas de gestão financeira.	1	2	3	4	5
15. Conheço as ferramentas que auxiliam no melhor desempenho nas atividades internas da empresa.	1	2	3	4	5
16. Conheço e pratico os princípios de qualidades em serviços.	1	2	3	4	5
17. Tenho visão estratégica da área de atuação da empresa.	1	2	3	4	5
18. Sou capaz de estimular e promover o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
19. Incentivo o desenvolvimento pessoal e o desempenho dos colaboradores.	1	2	3	4	5
20. Sou capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	1	2	3	4	5
21. Sei comunicar-me eficazmente com os clientes e colaboradores.	1	2	3	4	5
22. Sou capaz de obter bons negócios, lucros e/ou rentabilidade na empresa.	1	2	3	4	5
23. Sou educado e cortês para com os clientes e funcionários.	1	2	3	4	5
24. Sou flexível e aberto às mudanças que a empresa necessita.	1	2	3	4	5
25. Interesse-me pelo aprendizado constante e participação em eventos de treinamento.	1	2	3	4	5
26. Sou proativo, interessado e comprometido com a empresa.	1	2	3	4	5
27. Sou ético em minha conduta com a empresa e com os clientes (internos e externos).	1	2	3	4	5

Fatores Extraídos para os Dados Completos após Rotação *Varimax*

Variáveis Componentes	Fatores Extraídos – 71,318% da Variância Total					
	Compe- tência de Rela- ciona- mento Interno e Externo	Compe- tência em Ges- tão Em- presarial	Compe- tência no Co- nheci- mento do Ne- gócio	Compe- tência em Edu- cação e Inova- ção	Compe- tência em Inte- ligência Empre- sarial	Compe- tência em Pro- dutos
Sou capaz de obter bons negócios, lucros e/ou rentabilidade na empresa.	,844					
Sei comunicar-me eficazmente com os clientes e colaboradores.	,828					
Sou capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	,788					
Sou ético em minha conduta com a empresa e com os clientes (internos e externos).	,763					
Sou proativo, interessado e comprometido com a empresa.	,733					
Sou educado e cortês para com os clientes e funcionários.	,732					
Conheço as rotinas e processos relativos às atividades da empresa.	,661					
Sou capaz de estimular e promover o trabalho em equipe.	,608					

Variáveis Componentes	Fatores Extraídos – 71,318% da Variância Total					
	Compe- tência de Rela- ciona- mento Interno e Externo	Compe- tência em Ges- tão Em- presarial	Compe- tência no Co- nheci- mento do Ne- gócio	Compe- tência em Edu- cação e Inova- ção	Compe- tência em Inte- ligência Empre- sarial	Compe- tência em Pro- dutos
Conheço as ferramentas que auxiliam no melhor desempenho nas atividades internas da empresa.	,591					
Tenho visão estratégica da área de atuação da empresa.	,589					
Conheço e pratico os princípios de qualidades em serviços.	,580					
Utilizo técnicas e ferramentas de gestão financeira.		,715				
Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de estoques.		,676				
Utilizo técnicas e ferramentas de gestão de recursos humanos.		,647				
Utilizo técnicas e ferramentas de informática.		,616				
Acompanho os acontecimentos relativos à conjuntura econômica, política e social do País e do Estado.		,519				
Conheço os concorrente e suas capacidades.			,838			
Conheço os produtos dos concorrentes e suas qualidades.			,803			

Variáveis Componentes	Fatores Extraídos – 71,318% da Variância Total					
	Compe- tência de Rela- ciona- mento Interno e Externo	Compe- tência em Ges- tão Em- presarial	Compe- tência no Co- nheci- mento do Ne- gócio	Compe- tência em Edu- cação e Inova- ção	Compe- tência em Inte- ligência Empre- sarial	Compe- tência em Pro- dutos
Incentivo o desenvolvimento pessoal e o desempenho dos colaboradores.			,521			
Interesso-me pelo aprendizado constante e participação em eventos de treinamento.				,724		
Sou flexível e aberto às mudanças que a empresa necessita.				,656		
Tenho informações sobre as preferências atuais do mercado onde atuo.					,873	
Tenho informações sobre as tendências do mercado onde atuo.					,856	
Tenho informações periódicas em quantidade e em qualidade sobre o mercado onde atuo.					,687	
Conheço profundamente os produtos vendidos pela minha empresa.						,637

Fonte: Pesquisa do autor.

ANEXO

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

1	ANNE - Modinha	Ana Maria Facó	Av. Mons.Tabosa, 388 Jj01	3219-6402
2	ACQUANTICO – Saída de banho	Carmem Monges	Av. Mons.Tabosa, 697 Lj07	3219-3714
3	AFRODITE – P. Íntima	Carla Karine	Av. Mons. Tabosa, 282 Lj 06	3219-4359
4	ALL DAY - Moda Praia	Marcia Sérgia	Av. Mons.Tabosa, 550	3219-3353
5	ALLEMIX – Conf. Feminina	Olgarina Neves	Av. Mons. Tabosa, 661 Lj 04	3081-8360
6	AMALU CALÇADOS	Suzana Holanda	Av. Mons. Tabosa, 669 A	3219-4886
7	ANA COSTURA-Conserto	Ana Lopes	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj11	3219-2352
8	ANA COSTURA-Conserto	Ana Lopes	Av. Mons.Tabosa, 282 Lj 14	3219-4635
9	ANDRÉA BRAGA P.Íntimas	Andréa Braga	Av. Mons.Tabosa, 697 Lj 03	3219-4941
10	ANGEL	Neto Baracho	Av. Mons. Tabosa, 282 Lj 11	3219-0307
11	ANNE - Modinha	Ana Maria Facó	Av. Mons.Tabosa, 595	3219-6281
12	ARCOS & LAÇOS -Bijuteria	Márcia Lima de Araújo	Av. Mons.Tabosa, 499	3219-2019
13	ARENG -Feminina	Regina Helena R.Ferreira	Av. Mons.Tabosa, 304 Lj01	
14	ARROGANCE BIJOUX	Ma. Nirley Vieira Barreto	Av. Mons.Tabosa, 282 Lj24	3219-3294
15	ART CROCHET-Artesan.	Tarcisia Salgueiro Andrade	Av. Mons.Tabosa, 643	3219-0924
16	ART MANIA- Infantil	Lúcia	Av. Mons. Tabosa, 661 Lj 02	
17	ATELIER DO BEBÊ	Lesse Mary Teixeira Alves	Av.Mons.Tabosa, 282 Lj03	3219-5091
18	ATRAENTE - Feminina	Ma.De Fátima Medeiros	Av. Mons.Tabosa, 498	3219-2049
19	ATREVIDA -Feminina	Ma.de Fátima Medeiros	Av. Mons.Tabosa, 282 Lj 02	3219-6802
20	AURORA CALÇADOS	Val de Souza Agenor	Av. Mons. Tabosa, 282 Lj 18	3219-6778
21	AVENID APRAIA HOTEL	Irabua Acioly de Vascon	Av. Mons.Tabosa, 206	3219-6426
22	AVENIDA-Lanchonete	Irabua Acioly de Vascon	Av. Mons.Tabosa, 206A	3219-6426
23	AVILA MODAS-Modinha	Michel Ávila Cunha	Av. Mons.Tabosa, 282 Lj 22	3219-4345
24	AZERETE -Calçados	Emerson Menezes Barros	Av. Mons.Tabosa, 672	3219-3636

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

25	BAAZAR –Feminina	Maria Gorete Cabral	Av. Mons.Tabosa, 669	3219-4779
26	BABY ROSE - Infantil	Silvana Pinho Cardoso	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj23A	3081-1058
27	BAZAR DA PRAIA	Eide Portela	Av. Mons.Tabosa, 41 Lj 03	3219-0736
28	BELA - Feminina	Daniela Aguiar	Av. Mons.Tabosa, 271	3219-2090
29	BELIK BIJOUX - Bijuteria	Leila Mangueira Rolim	Av. Mons.Tabosa, 697 Lj 06	3219-2693
30	BEM BEBÊ Recém-Nascido	Tarcisia Salgueiro	Av. Mons. Tabosa, 635	3219-1198
31	BIALF -Moda Praia	Alfredo Furtado Abdon	Av. Mons.Tabosa, 388Lj23	3219-0411
32	BIBBA - Calçados	José Roberto C. Aguiar	Av. Mons.Tabosa, 539	3219-2947
33	BIBOCA -Calçados	Ronaldo Pinto Arruda	Av. Mons.Tabosa, 540	3219-4255
34	BICHO DÁGUA -Moda Praia	Luciane Santos Cavalcante	Av. Mons.Tabosa, 300	3219-4019
35	BIENAL COURO - Bolsas	Francinilde	Av. Mons. Tabosa,	
36	BOLA DE GUDE Infantil	Lucia Ma. S.de Pontes	Av. Mons.Tabosa, 318	3219-8628
37	BOLA DE GUDE Infantil	Lucia Ma.S.de Pontes	Av. Mons.Tabosa, 653 A	3219-7606
38	BOLDNESS -Masculino	Luis Alberto Junior	Av. Mons.Tabosa, 578 A	3219-3453
39	BOTICARIO - Perfumaria	Fátima Carvalho	Av. Mons.Tabosa, 697 Lj 08	3219-6805
40	BRAUN MANN - Masculino	Viviene Souza	Av. Mons. Tabosa, 177 A	3219-4859
41	BRIGUILLIM - Feminina	Fabiane	Av. Mons. Tabosa, 217 - A	3219-2880
42	BRUNA - Calçados	Rita Dalila Osterno	Av. Mons.Tabosa, 479	3219-0507
43	C. FRANCIS – Bolsas	Valdir Leite	Av. Mons. Tabosa, 388 Lj 10	3219-4084
44	CAFÉ GALERIA -Lancho.	Ma.Lucia Costa Siqueira	Av. Mons.Tabosa, 290	3219-6654
45	CAMBEIRO - Feminina	Leandro C. Nascimento	Av. Mons.Tabosa, 349 A	3219-6775
46	CARMEM QUEIROZ	Carmem Queiroz	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj 18	3219-3397
47	CAUÍPI – Moda Praia	Andréa Feitosa de Almeida	Av. Mons.Tabosa, 682	3219-1944
48	CAVALO MARINHO - Moda Surf - Unisex	Mª Norma Barreto Alves	Av. Mons.Tabosa, 299	3219-3921
49	CAWBOY SHOPPING	José Aécio Vasconcelos	Av. Mons.Tabosa 23	3219-7970

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

50	CHARMOSA - Calçados	Silvia / Francisco	Av. Mons.Tabosa, 459	3219-0747
51	CHEIA DE CHARME - Femin		Av. Mons. Tabosa, 163	3219-2289
52	CHICA FULO - Feminina	Fátima Vasconcelos	Av. Mons.Tabosa, 529	3219-2598
53	CLARYANA -Infantil	Ana Eleonora F.Jaguaribe	Av. Mons.Tabosa, 662 A	3219-4169
54	CLICHÊ - Calçados	Francibel Pinheiro	Av. Mons.Tabosa, 697 Lj01	3219-2958
55	CLINICA ODONTOLÓGICA	Dr. Roberto H. Miura	Av. Mons. Tabosa, 361 Lj 11	3092-0447
56	COISAS DO BRASIL	Karina Pontes	Av. Mons.Tabosa, 127	3081-7810
57	CORPO DOURADO - Praia	Luiza Carla	Av. Mons. Tabosa, 361 Lj 05	3219-1420
58	COSBEL - Cosméticos	Mônica Parente	Av. Mons.Tabosa, 200 A	3219-0504
59	COSTUME - Feminina	Marilene Lima	Av. Mons.Tabosa, 554	3219-0906
60	COUR'ART - Calçados	Jane Teles de Holanda	Av. Mons.Tabosa, 103	3219-0429
61	COURO E MODAS - Calçados	Raimundo Nonato Osterno	Av. Mons.Tabosa, 415	3219-2578
62	COURO E MODAS - Calçados	Raimundo Nonato Osterno	Av. Mons.Tabosa, 525 C	3219-0669
63	COURO E PANO - Calçados	Enos e Odete Rocha	Av. Mons. Tabosa, 596	3219-2587
64	COURO FINO - Calçados	Rogério Soarli	Av. Mons.Tabosa, 546	3219-1563
65	DANADINHA - Infantil	Cristiano Carneiro Romero	Av. Mons.Tabosa, 355	3219-1617
66	DASTYLE – Peça Íntima	Ana Maria	Av. Mons. Tabosa, 403 Lj 12	3219-1243
67	DELTA - Camisetas Turisti	Ana Cristina B.Melo	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj09	3219-3301
68	DELTA-Moda Praia	Ana Paula B. de Melo	Av. Mons.Tabosa, 663 Lj - 02	3219-1027
69	DEUZA FASHION-Infantil	Ma. Deuza	Av. Mons.Tabosa, 422 Lj01	
70	DIFERENTE CALÇADOS	Ma. Do Socorro Pereira	Av. Mons. Tabosa, 628	3219-3620
71	DIVINA DAMA-Feminina	Ma. De Jesus Sousa Podan	Av. Mons.Tabosa, 361 L j08	3219-1191
72	DOCE PRAZER -Feminina	Lucélia Bezerra	Av. Mons.Tabosa, 230	3219-0743
73	DOLMÉM -Calçados	Marilene Lima	Av. Mons.Tabosa, 552	3219-3390
74	DONNA DE SI - Feminina	Ana Virginia	Av. Mons.Tabosa, 283	3219-7281
75	DONNA DE SI - Feminina	Ana Virginia	Av. Mons.Tabosa, 435	3219-1393
76	EDILEUZA -Gestante	Edileuza Machado	Av. Mons.Tabosa, 403Lj 01	3219-9435

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

77	EFEITO D'VESTIR -Artesa	Janaína da Silva	Av.Mons.Tabosa,422 Lj01	
78	ELEGÂNCIA CALÇADOS	Helena Osterno	Av. Mons. Tabosa, 446	3219-0960
79	ELEONORCALÇADOS	Eleonor Balreira de Jesus	Av. Mons.Tabosa, 548	3219-0513
80	EPAUGI -Moda Praia	Alda Viana dos Santos	Av. Mons.Tabosa, 380 A	3219-6328
81	ESCHER	Ana Maria	Av. Mons. Tabosa, 388 Lj 12	3219-2719
82	ESTAÇÃO DA MODA	Rochele Pinheiro	Av. Mons.Tabosa, 135	3219-1346
83	ESTAÇÃO ZUR -Calçados	Odeth Ma. Viana Osterno	Av. Mons.Tabosa, 389	3219-2192
84	ESTRELATTO - Feminina	Cíntia Bezerra Alves	Av. Mons.Tabosa, 663 Lj 01	3219-1027
85	EUNICE -Feminina	Eunice Souza Veloso	Av. Mons.Tabosa, 331 Lj 07	3219-3107
86	EUNISSEX -Peças Intimas	Eunice Nascimento	Av Mons. Tabosa, 331 Lj06	3219-7444
87	EXPOLOJA - Manequim	Gorete Vasconcelos	Av. Mons. Tabosa, 131	3219-8203
88	FACLAU - Calçados	Maria de Fátima O Gomes	Av. Mons.Tabosa, 111 Lj.91	3219-4680
89	FADINHA-Infantil	Ana Cristina P.Araripe	Av. Mons.Tabosa, 312	3219-9919
90	FAMEL Modinha	Nilber Mesquita Fernandes	Av. Mons.Tabosa, 631	3219-6626
91	FATIMA BEZERRA Feminina	Fátima Bezerra	Av. Mons.Tabosa, 526 A	3219-2554
92	FATIMA GONÇALVES	Ma.do Rosário de Fátima	Av. Mons.Tabosa, 249 A	3219-5411
93	FÁTIMA HOLANDA - Femin	Fátima Holanda	Av. Mons.Tabosa, 661 Lj-07	3082-8442
94	FEITIÇO -Masculino/Fem	Jose Holanda Cunha Filho	Av. Mons.Tabosa, 440	3219-2426
95	FEITIÇO -Masculino/Fem	Jose Holanda Cunha Filho	Av. Mons.Tabosa,326	3219-2429
96	FELÍCIA CALÇADOS	Mauricio	Av. Mons.Tabosa, 533	3219-8822
97	FESTA MÁGICA - Feminina	Neuma Pinheiro	Av. Mons. Tabosa, 661 Lj 04	3088-8057
98	FICELLE-Feminina	Fco. De Assis Teixeira	Av. Mons.Tabosa, 331 Lj.02	3219-7834
99	FINE -Masculino	Fátima Matos Melo	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj 39	3219-3155
100	FINE -Masculino	Fátima Matos Melo	Av. Mons.Tabosa, 331 Lj 01	3219-4902

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

101	FINESSE –Feminina	Isabel Marques Lira	Av Mons. Tabosa, 578	3219-6807
102	FLIPPER -Moda Praia	Lucélio Lemos	Av. Mons.Tabosa, 588	3219-9776
103	FLORENA LORA -Infantil	Marta Suely M. Sousa	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj17	3219-2667
104	FORMAM -Masculino	Ma.Nilce Rodrigues Olive	Av. Mons.Tabosa, 282 Lj 09	3219-1758
105	FORT COURO - Calçados	Emanuel Osterno	Av. Mons.Tabosa, 525 B	3219-3802
106	FORT MODAS - Feminina	Ma.Deolinda B.Queiroz	Av. Mons.Tabosa, 452	3219-2081
107	FORTABRASIL	Neide	Av. Mons. Tabosa, 282 Lj 12	3219-0291
108	GK FASHION - Feminine	Manoella	Av. Mons. Tabosa, 257	3219-1508
109	GABY CALÇADOS	João Batista Ricardo	Av. Mons.Tabosa, 547	3219-2081
110	GELÉIA GERAL - Fem.	Adriana Alves de Sousa	Av. Mons.Tabosa, 388 lj 06	3219-0527
111	GESTACION -Gestante	Ana Cristina Dantas Santos	Av. Mons.Tabosa, 268	3219-3458
112	GOLPE BAIXO - Íntimas	Regina Araújo	Av. Mons.Tabosa, 369 A	3219-3094
113	GRAÇA CONFECÇÕES Feminina	Maria das Graças	Av. Mons. Tabosa, 661 Lj 07	
114	GRANFFA - Feminina	Álvaro de Oliveira Neto	Av. Mons.Tabosa, 223	3219-8927
115	GRIN SIDE - Feminino	Roberta Barreto	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj 27	3219-6969
116	GROTTA -Feminina	José Helder A Santos	Av. Mons.Tabosa, 293	3219-8551
117	HADASSA - Calçados	Francilda Rodrigues	Av. Mons.Tabosa, 41 Lj 03	3219-0758
118	HIPPIE CHIC	Liliane Rios	Av. Mons. Tabosa, 388 Lj 21	3219-2414
119	HOMEM.COM - Calçados	Michele Pereira	Av. Mons. Tabosa, 403 Lj 02	3219-2679
120	HOT BACK -Feminina	Daniele Pereira	Av. Mons. Tabosa, 604	3219-6998
121	HUMP BACK -Modinha	Andréa Lira Dias	Av. Mons.Tabosa, 478	3219-2337
122	IDÔNEO BRASIL - Praia	Silvia Eichler	Av. Mons. Tabosa, 282 Lj 20	3219-5754
123	ILHA DO SOL - Moda Praia	Roberto C. Cavalcante	Av. Mons.Tabosa, 673	3219-7658
124	ILHA DO SOL - Moda Praia	Roberto C. Cavalcante	Av. Mons.Tabosa, 369	3219-1632
125	INFANTO 13 - Infantil	Maria Dalvaci Silva	Av. Mons.Tabosa, 71	3219-6836
126	INICIATIVA -Masculino	Fabio Rodrigues Nogueira	Av. Mons.Tabosa, 170 Lj 06	3219-1302

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

127	IRACEMA CONF.Feminina	Joaquim Reinaldo Pereira	Av. Mons.Tabosa, 213	3219-6688
128	IZAGO – Bijuteria e Acess	Isabela e golva	Av. Mons. Tabosa, 403 Lj 19	3219-2435
129	J S CONF.VARIEDADES	João Moreira Neto	Av. Mons.Tabosa, 41 Lj04	9102-2009
130	JANE E DANIEL -Infantil	Fco.Lima Aragão	Av. Mons.Tabosa, 260	3219-0347
131	JERICOACORA TUR	Alcir das Graças	Av. Mons.Tabosa, 416 Lj10	3082-6067
132	JUNE PAIK- Bolsas	Rebeca Késia	Av. Mons. Tabosa,	
133	K M K CRIAÇÕES -Bolsas	Darclei Fernandes Batista	Av. Mons.Tabosa, 663 Lj 08	3088.54.22
134	KABUKI ACESSÓRIOS	Natasha Brasil Gomes	Av. Mons.Tabosa, 498 B	3219-2168
135	KALLIFON – P. Íntimas	Rosiline Ramos	Av. Mons. Tabosa, 661 Lj 04	3219-0437
136	KANTO KENTE -Mod Prai.	Rejane de Almeida Cicolati	Av. Mons.Tabosa, 514 B	3219-6247
137	KEISY & COLLOR	Clotilde	Av. Mons. Tabosa, 242 Lj 07	3219-1766
138	KOKID -Modinha	Otácio Dantas	Av. Mons.Tabosa, 321	3219-1637
139	KURUMIM - Infantil	Tania	Av. Mons. Tabosa, 388 Lj 08	3219-4290
140	LA MAIOR -Feminina	Fernando Faria Bezerra	Av. Mons.Tabosa, 177	3219-0249
141	LALILÓ - Infantil	João Evangelista Vieira	Av. Mons.Tabosa, 183	3219-6600
142	LALILÓ - Infantil	João Evangelista Vieira	Av. Mons.Tabosa, 370	3219-0918
143	LANY - Roupas Dormir	Maria Vilani Rodrigues	Av. Mons.Tabosa, 268 A	3219-6609
144	LARA – Moda Praia	Lara Juliana C. Paiva	Av. Mons.Tabosa, 679	3219-3104
145	LARRYSA - Calçados	Francisco Milton Teles	Av. Mons.Tabosa, 463	3219-3123
146	LEA CALÇADOS	Carmem Lea Osterno Teles	Av. Mons.Tabosa, 547 A	3219-1753
147	LEGITIMOCOURO - Calçados	Jose Osterno Teles	Av. Mons.Tabosa, 522	3219-8626
148	LELA CALÇADOS	Valéria Martins S. Arruda	Av. Mons. Tabosa, 591 A	3219-1444
149	LELIA COSTA-Feminina	Lelia Costa	Av. Mons.Tabosa, 261	3219-3008
150	LELIA COSTA-Feminina	Éster Rocha Costa	Av. Mons.Tabosa, 349	3219-6628

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

151	LENA MODAS -Feminina	Lucia Helena	Av. Mons.Tabosa, 304 Lj07	3453-1310
152	LENAS MODAS - Feminina	Maria Lucilene	Av. Mons. Tabosa, 331 Lj 09	3219-1558
153	LM COMEX - Moda Praia	Leyane Magalhães	Av. Mons. Tabosa, 1071 lj 03	3219-1514
154	LUA NOVA -Camisetas Tur	Tania Medeiros Colete	Av. Mons.Tabosa, 365	3219-2787
155	LUANA CALÇADOS	Emanuel Osterno Teles	Av. Mons.Tabosa, 563	3219-0472
156	LUANA MODAS -Infantil	Joana Ma. Coutinho	Av. Mons.Tabosa, 242 Lj14	3219-2367
157	LUANA MODAS -Infantil	Joana Ma. Coutinho	Av. Mons.Tabosa, 282 Lj 08	
158	LUARA CALÇADOS	Helândia Teles Osterno	Av. Mons.Tabosa, 111 Lj87	3219-0585
159	LURDES –Consertos	Ma.Lurdes de Almeida	Av. Mons.Tabosa, 170 Lj10	3219-0328
160	LUZ DE LUA	Pedro Osterno	Av. Mons. Tabosa, 107	3094-1001
161	LUZI MOTA-Feminina	Luzi Sobreira de A Mota	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj - 41	3131-3952
162	MACELEZA -Feminina	Marola Correia Lima	Av. Mons.Tabosa, 416 Lj04	3219-0328
163	MADAME BOVARY - Fe	Maria Moraes	Av. Mons.Tabosa, 282 Lj-07	3219-2518
164	MAGRICELLA Feminina	Marinalva J. Magalhães	Av. Mons.Tabosa, 413	3219-4498
165	MAJOM - Feminina	Maria José Moreira	Av. Mons. Tabosa, 207	3219-2940
166	MALHAÇÃO -Moda Praia	Jéferson Maciel dos Santos	Av. Mons. Tabosa, 274	3219-4006
167	MALTA HOMEM -Mascu	Neide Ferreira Portela	Av. Mons. Tabosa, 474	3219-0617
168	MALUZINHA -Infantil	Lúcia Sousa	Av. Mons. Tabosa, 252	3219-4702
169	MANGUE-Modinha	Anderson Lira Dias	Av. Mons. Tabosa, 200 B	3219-3061
170	MANGUE-Modinha	Anderson Lira Dias	Av. Mons. Tabosa, 514 B	3219-4971
171	MANU	Zebina	Av. Mons. Tabosa, 388 Lj 29	3219-0300
172	MÃOS DE FADA -Artesanato	Felipe Randhall	Av.Mons. Tabosa, 684	3219-3228
173	MARAZUL BEACH - Praia	Ailana Cardoso	Av. Mons. Tabosa, 388 Lj 40	3219-1923
174	MARÉ-Modinha	Fabiana de H. Veloso	Av. Mons. Tabosa, 630	3219-5198
175	MARÉ-Modinha	Fabiana de H. Veloso	Av. Mons. Tabosa, 466	3219-3224

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

176	MARIA BELA - Calçados	Lylian dos Santos Bezerra	Av. Mons. Tabosa, 593	3219-2569
177	MAZARA - Feminina	Jovita Carvalho	Av. Mons. Tabosa, 388 Lj 19	3219-0986
178	MAZU - Feminina	Maria Zuleide Ximenes	Av. Mons.Tabosa, 458	3219-5532
179	MELCA JANEIRO - Fem	Melca Janeiro	Av. Mons. Tabosa, 167	3219-1281
180	MEM CRIAÇÕES -Femini	Ma. Marlene Mesquita	Av. Mons.Tabosa, 242 Lj04	3219-2761
181	MICELÂNDIA - Confeções	Jane Pereira	Av. Mons. Tabosa, 331 Lj 08	3219-4162
182	MIL TRAMAS-Feminina	Meire Rejane L.de Sousa	Av. Mons.Tabosa, 324	3219-4582
183	MIL TRANSAS-Feminina	Rita Rodrigues Lopes	Av. Mons.Tabosa, 445	3219-4216
184	MILLA CONFECÇÕES	Ludimila Parente	Av. Mons.Tabosa, 662	3219-4940
185	MILTON ÓCULOS	João Moreira Neto	Av.Mons. Tabosa, 41 Lj 04	3219-3384
186	MINER MODAS -Feminina	Iara Medeiros	Av.Mons.Tabosa, 403 Lj 05	3219-4490
187	MISS SOLA- Calçados	Viviane	Av.Mons. Tabosa, 111 Lj 99	3219-1273
188	MODA BÁSICA -Feminina	Mauricio de Castro	Av. Mons.Tabosa, 507	3219-1989
189	MODA IN – Peça Íntima	Socorro Arruda	Av. Mons. Tabosa, 361 Lj 06	3219-0859
190	MODA.COM -Feminina	Daniela Coimbra Correia	Av. Mons.Tabosa, 287	3219-1248
191	MODA.COM -Feminina	Daniela Coimbra Correia	Av. Mons.Tabosa, 533	3219-2947
192	MODART - Modinha	Francisca Eliane Lucena	Av. Mons.Tabosa, 239	3219-8080
193	MR FASHION - Feminina	Mª Rejjane Medeiros	Av. Mons. Tabosa, 712	3219-4557
194	MR ZUR	Odete Rocha	Av. Mons. Tabosa, 475	3219-0525
195	MR. SOLA - Calçados	Andréa Câmara	Av. Mons.Tabosa, 708 A	3219-0700
196	MULEKA -Infantil	Roberto Claudio P.daSilva	Av. Mons.Tabosa, 361 Lj07	3219-8464
197	MUNDO BRASIL	Isis Campos	Av. Mons.Tabosa, 388	3219-3149
198	MY BOY-Surf Waer	Salatiel Pereira Araújo	Av. Mons.Tabosa, 170 Lj13	3219-8094
199	MY BOY-Surf Waer	Salatiel Pereira Araújo	Av. Mons.Tabosa, 15	3219-9302

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

200	NATHIFA	Sandra Fattore	Av. Mons. Tabosa, 388 Lj 15	3219-4983
201	NINA CONF.Feminina	Ernesto Soares B. Filho	Av. Mons.Tabosa, 422 A	3219-1950
202	NO LIMETS - SURF	Felipe Marden	Av. Mons.Tabosa, 697 Lj-05	3219-9253
203	NOA CALÇADOS	ÉRICA Regina Osterno	Av. Mons.Tabosa, 525 A	3091-8377
204	NOBRE BIJOUX -Bijuteria	Samia Vale O Ribeiro	Av. Mons.Tabosa, 282 Lj16	3219-1386
205	NOBRE VEST -Feminina	Sebastião Alves de Sousa	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj12	3094-1990
206	NOVA MODA - Feminina	Valdirene Ramos	Av. Mons. Tabosa, 170 Lj 14	3219-1860
207	OBS -Masculino	Arilson Guilherme Torres	Av. Mons.Tabosa, 207	3219-2563
208	OBS -Masculino	Arilson Guilherme Torres	Av. Mons.Tabosa, 403 Lj04	3219-1170
209	OTSE KIDS -Calçados	Enos Rocha	Av. Mons.Tabosa, 513	3219-2542
210	OTSE - Calçados	Enos Rocha	Av. Mons.Tabosa, 451	3219-2742
211	OUSADIA JOVEM-Masculino	Ma. De Jesus Siebra	Av. Mons.Tabosa, 282 Lj07	3219-3010
212	OUTRA ROUPA - Confecções	Rosymeire Pereira de Lima	Av. Mons. Tabosa, 282 Lj 13	3219-0440
213	OW LINE - Modniha	Isabel Pinto Martins	Av. Mons.Tabosa, 499 Lj01	3219-2241
214	PAPÉIS E FITAS -Presente	Jose Canuto Filho	Av. Mons.Tabosa, 403 L j03	3219-2626
215	PAPOULA - Lanchonete	Ma.Josenisia Lira Bezerra	Av. Mons.Tabosa, 332	3219-5748
216	PAPOULA -Infantil	Ma.Josenisia Lira Bezerra	Av. Mons.Tabosa, 332	3219-5748
217	PASSARELA - Calçados	Pedro Heimar Osterno	Av. Mons. Tabosa, 584	3219-5260
218	PASSO CERTO-Papelaria	Antonio	Av.Mons.Tabosa,170Lj18/19	3219-0384
219	PASTELOCO -Lanchonete	Carlos Stefanuto	Av. Mons.Tabosa, 608 B	3219-4147
220	PAT & BEL - Feminina	Maria Alice / Diana	Av. Mons. Tabosa, 388 Lj 16	3219-4435
221	PEDRAS BRASIL - Bijuteria	Carlos Roberto de Almeida	Av. Mons. Tabosa, 361 Lj 10	3219-6542
222	POLYANA MENEZES	Ana Dayse A. de Oliveira	Av. Mons.Tabosa, 708	3219-1879
223	PONTO FINAL -Feminina	Rui Barbosa	Av. Mons.Tabosa, 245	3219-7723

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

224	PORTO MODAS -Feminina	Raimundo Rebouças Porto	Av. Mons.Tabosa, 242 Lj05	3219-4692
225	PRAIA AGITADA	Jefferson M dos Santos	Av. Mons. Tabosa, 723	3219-0664
226	PRANCHÃO - SURF	Agenor Souza	Av. Mons. Tabosa, 361	3219-1145
227	PRISCILA - Confeções	Gorete Gonçalves Pereira	Av. Mons.Tabosa, 526	3219-4798
228	PRODUÇÃO -Modinha	Lílian Fialho	Av. Mons.Tabosa, 380	3219-0153
229	PRODUÇÃO -Modinha	Lílian Fialho	Av. Mons.Tabosa, 213	3219-1661
230	PRODUÇÃO -Modinha	Lílian Fialho	Av. Mons.Tabosa, 431	3219-3801
231	QUINTAL CHIC - Artesanato	Luana Brasileiro	Av. Mons. Tabosa, 403 Lj 16	3219-2058
232	R & J CRIAÇÕES -Fem.	Ronaldo P.Gonçalves	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj - 24	3219-1881
233	R E V MODAS -Feminina	Ma.de Lurdes de Almeida	Av.Mons.Tabosa,416Lj03	3219-0328
234	R-3 Calçados & Acessórios	Fco.Chagas de Guilherme	Av. Mons.Tabosa, 111 Lj 139	3219-6419
235	RAQUEL - Calçados	Wendel Vasconcelos	Av. Mons.Tabosa, 603A	
236	REJACK -Esotéricos	Régis Nunes	Av. Mons.Tabosa, 234	3219-6895
237	RELICÁRIO -Calçados	Silvana dos Reis Fernande	Av. Mons.Tabosa, 41 Lj01	3219-2842
238	RENDART -Artesanato	Ma. Das Dores Salgueiro	Av. Mons.Tabosa, 458 A	3219-0989
239	RHAYZA CALÇADOS	Luis Carlos Bezerra	Av. Mons.Tabosa, 471	3219-2590
240	ROBIA – Moda Intima	Rozenubia Praciano Rocha	Av. Mons.Tabosa, 238	3219-2399
241	RON'S-Modinha	Eveline Benevides	Av. Mons.Tabosa, 578 B	3219-6887
242	ROSA MORENA - Feminina	Lea Roberta	Av. Mons. Tabosa, 242 Lj 03	3219-9090
243	ROSA NEGRA - Feminina	Rosilene Lopez	Av. Mons. Tabosa, 242 Lj 14	3219-3010
244	ROSA SHOCK - Praia	Marcelo da Mota Rabelo	Av. Mons. Tabosa, 63 Lj - 01	3219-5166
245	ROSES PRESENTES -Fem	Rosemary de O Borges	Av. Mons.Tabosa, 331 Lj 04	3219-0451
246	ROUPA DE HOMEM	Ma.Josenisia L.Bezerra	Av.Mons.Tabosa, 334	3219-2865
247	RYGUS -Moda Praia	Gustavo Barros Sabóia	Av. Mons.Tabosa, 369	3219-8343
248	SABOR DA TERRA -Rest.	Celina Laroca Q.Martins	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj34	3082-9719

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

249	SAMARICAS -Feminina	Oldamir A. Cavalcante	Av. Mons.Tabosa, 282 LI - 04	3219-6655
250	SANTANA - Calçados	Santana da Costa Sousa	Av. Mons.Tabosa, 111 Lj83	3219-1235
251	SARGAÇO -Camisetas	Fernanda Ma. Araújo	Av. Mons.Tabosa, 697 Lj 02	3219-0544
252	SEWALLT SHIRT - Camisas Turísticas	Fernanda Ma. A. Alcântara	Av. Mons.Tabosa, 216	3219-3070
253	SHOCKANTE - Feminina	João Albeni da Silveira	Av. Mons.Tabosa, 509	3219-2103
254	SHOPING DOS LOJISTA	Cida	Av. Mons. Tabosa, 5 A	3219-0087
255	SHUZ – Calçados	Marilene Lima	Av. Mons.Tabosa, 561	3219-1403
256	SIDE YOU - Feminina	Fábio Nobrega	Av. Mons. Tabosa, 170 Lj 01	3219-0896
257	SIGNORITA PINK -Fem.	Luis Alexandre A de Sousa	Av. Mons.Tabosa, 211	3219-2339
258	SILOÉ -Modinha	José Maria C.Barata	Av. Mons.Tabosa, 242 Lj 02	3219-8958
259	SILTER CONFECÇÕES - Feminina	Silvia Santana	Av. Mons. Tabosa, 661 Lj 03	3219-0257
260	SILUETAS -Feminina	Alfredo Furtado Abdon	Av. Mons.Tabosa, 416 Lj01	3219-6711
261	SILVIA ARTESANATOS	Silvia	Av. Mons. Tabosa, 331 Lj 03	9602-0090
262	SKIZZO - Masculino	Fátima Martins	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj 01	3219-2330
263	SKYLER -Masculino	Emilio Guerra	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj - 13	3219-0011
264	SL CALÇADOS	Alciane Lima da Costa	Av. Mons.Tabosa, 119	3219-9716
265	SL MODAS -Feminina	Silvia Sampaio	Av. Mons.Tabosa, 242 Lj01	3219-6597
266	SLEDGY -Feminina	Ma.Yolanda R.Cavalcante	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj31	3219-1207
267	SLEEK - Calçados	Lucélio Lemos	Av. Mons.Tabosa, 592	3219-9776
268	SNOB - Feminina	Zuila Candeira Andrade	Av. Mons.Tabosa, 491	3219-5809
269	STAR BABY –Recém nascido	Francisco Tadeu Mourão	Av. Mons.Tabosa, 361Lj-01	3219-2560
270	STAR COURO -Calçados	Jose Maria Osterno	Av. Mons.Tabosa, 441	3219-8626
271	STAR COURO -Calçados	Jose Maria Osterno	Av. Mons.Tabosa, 578 C	3219-3862
272	STYLE CALÇADOS	Raimundo F. das Chagas	Av. Mons.Tabosa, 518	3219-3809

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

273	T- SHIRT - Camisetas	Fábio Nobrega	Av. Mons.Tabosa, 388 LJ 04	3219-2122
274	TÁ BONITA - Calçados	Israel Ítalo Osterno	Av. Mons. Tabosa, 63 Lj 02	3219-0977
275	TABOA CALÇADOS	Antonio Alex Osterno	Av. Mons. Tabosa, 436	3219-3661
276	TARCISIO LANCHES	Tarcisio	Av. Mons. Tabosa, 530	
277	TE CONTEI - Calçados	Jose Ivan Ribeiro Pontes	Av. Mons.Tabosa, 415 A	3219-1256
278	TEMPO LIVRE - Infantil	Leucileuda	Av. Mons.Tabosa, 282 LJ 05	3219-5145
279	TENTACION -Roupas Dor	Juvenal Duarte Neto	Av. Mons.Tabosa, 282 LJ 01	3219-2706
280	TENTACION -Roupas Dor	Juvenal Duarte Neto	Av. Mons.Tabosa, 668	3219-8755
281	THALY -Moda Íntima	Tatiana Santos Gomes	Av. Mons.Tabosa, 425	3219-2594
282	THALY -Moda Íntima	Tatiana Santos Gomes	Av. Mons.Tabosa, 680	3219-6679
283	THALY -Moda Íntima	Tatiana Santos Gomes	Av. Mons.Tabosa, 403 Lj06	3219-0204
284	THIBUNGO – Moda Praia	Rita Miranda	Av. Mons. Tabosa, 697	3219-1337
285	TOK MANIA -Masculino	Luciene Vieira de Melo	Av. Mons.Tabosa, 314	3219-7013
286	TOK MANIA -Masculino	Luciene Vieira de Melo	Av. Mons.Tabosa, 498 A	3219-6455
287	TONYS MAN - Masculino	Raimundo Jose Furtado	Av. Mons.Tabosa, 341 A	3219-0086
288	TOP MODAS -Modinha	Maria de Jesus Bezerra	Av. Mons.Tabosa, 226 A	3219-2646
289	TRÁFICO -Moda Praia	Emanuel Gadelha	Av. Mons.Tabosa, 256	3219-1088
290	TRAMA -Feminina	Fernando Marinho	Av. Mons.Tabosa, 195	3219-2652
291	TRAMA -Feminina	Fernando Marinho	Av. Mons.Tabosa, 656	3219-3958
292	TRILHA DA MODA - Fem	George R. de Castro	Av. Mons.Tabosa, 235	3219-6703
293	TRUPE FASHION - Indiana	Ana Cristina	Av. Mons. Tabosa, 663 Lj 05	3219-2825
294	TRYAG -Modinha	Soraya Campos	Av.Mons.Tabosa, 226 B	3219-2588
295	TRYAGEM -Infantil	Fátima Brasil Gomes	Av. Mons.Tabosa, 514 C	3219-1487
296	TURMA DA CRIANÇA	Daniele Rosa	Av. Mons. Tabosa, 282 Lj 23	3219-2104
297	VEST FINA	Auri Soares da Silva	Av. Mons.Tabosa, 242 Lj13	3219-4895

RELAÇÃO DAS LOJAS DA AVENIDA MONSENHOR TABOSA

298	VESTE FESTA -	Mauro Ricardo L. de Lima	Av. Mons.Tabosa, 249	3219-5702
299	VICHY CRIAÇÕES - Infantil	Marisa Fontenele	Av. Mons. Tabosa, 242 Lj 08	3219-1552
300	VITRICI -Feminina	Carmem Lucia S.Queiroz	Av. Mons.Tabosa, 388 Lj 18	3219-3397
301	W & N CRIAÇÕES	Nadja	Av. Mons. Tabosa, 242 Lj 09	3082-1622
302	XICA CONFECÇÕES	Xica da Silva	Av. Mons.Tabosa, 242 Lj 11	3219-1541
303	YAMOR DA ETHEL -Arte	Ethel Whiterurst	Av. Mons.Tabosa, 311	3219-4136
304	ZAAB -Calçados	Regina Emilia Macedo	Av. Mons. Tabosa, 600	3219-0355
305	ZAPATO - Calçados	Ciomara Oeterno Neves	Av. Mons.Tabosa, 111 Lj95	3219-3285
306	ZIGNUM CONFECÇÃO	Gleide Rabelo	Av. Mons. Tabosa, 393	3219-0864
307	ZU&LA CONF.-Feminina	Zuyla Bandeira Andrade	Av. Mons.Tabosa, 201	3219-6426
308	ZUGG CALÇADOS	Jane Teles de Holanda	Av. Mons.Tabosa, 123	3219-2251

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)