

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE  
GERENTES DE COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: um estudo  
exploratório em Itapecuru Mirim – MA**  
**ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL SKILLS OF MANAGERS OF  
AGRO-INDUSTRIAL COOPERATIVES: an exploratory study in  
Itapecuru Mirim - MA**

**Jorge Cleber Pereira da Silva<sup>1</sup>**  
**Deyvit dos Santos Corrêa<sup>2</sup>**  
**Karlyene Sousa da Rocha<sup>3</sup>**  
**Daniel Almeida Bezerra<sup>4</sup>**  
**Pio Marinheiro de Souza Neto<sup>5</sup>**

**RESUMO:** As competências empreendedoras exercem influência positiva no fazer profissional de indivíduos. Partindo desse pressuposto, analisou-se as competências empreendedoras presentes no comportamento dos gerentes de cooperativas agroindustriais do município de Itapecuru-Mirim (MA), utilizando-se, para tal, o modelo de Cooley (1990). Trata-se de pesquisa exploratória, de abordagem quantitativa, do tipo estudo de caso. A coleta de dados foi efetivada através da aplicação de um questionário fechado aplicado a 3 gestores de cooperativas. Quanto à análise dos dados, evidenciou-se, primeiramente, o perfil sociodemográfico dos gestores e, em seguida, as suas competências. A pesquisa mostra que os gerentes A e C assemelham-se no que tange às competências empreendedoras que apresentam, ao passo que o gerente B distancia-se dos demais. Este apresentou 9 das 10 competências propostas. Os gerentes A e C revelaram, portanto, apenas 4 e 2 competências empreendedoras, respectivamente. Os resultados podem promover o autoconhecimento dos gestores e, a partir disso, o aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências que impactem positivamente na gestão.

**Palavras-chave:** Perfil empreendedor. Competências empreendedoras. Cooperativas agroindustriais. Gerentes de cooperativas.

**ABSTRACT:** Entrepreneurial skills have a positive influence on the professional activity of individuals. Based on this assumption, the entrepreneurial skills present in the behavior of the managers of agro-industrial cooperatives in the municipality of Itapecuru-Mirim (MA) were analyzed, using the Cooley (1990) model for this purpose. This is exploratory research, with a quantitative approach, of the case study type. Data collection was carried out through the application of a closed questionnaire applied to 3 cooperative managers. As for the data analysis, the managers' sociodemographic profile was evidenced first, and then their skills. The research shows that managers A and C are similar in terms of the entrepreneurial skills they have, while manager B distances himself from the others. This presented 9 of the 10 proposed competences. Therefore, managers A and C revealed only 4 and 2 entrepreneurial skills, respectively. The results can promote the managers' self-knowledge and, from that, the improvement and development of skills that positively impact on management.

<sup>1</sup> Mestre. Instituto Federal do Maranhão-IFMA. E-mail: [jorgecleberr@gmail.com](mailto:jorgecleberr@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduado. Universidade Estadual do Maranhão-UEMA. E-mail: [deyvitsantos@outlook.com](mailto:deyvitsantos@outlook.com)

<sup>3</sup> Doutora. Instituto Federal do Pará-IFPA. E-mail: [karlyene.sousa@ifpa.edu.br](mailto:karlyene.sousa@ifpa.edu.br)

<sup>4</sup> Doutor. Instituto Federal do Pará-IFPA. E-mail: [daniel.bezerra@ifpa.edu.br](mailto:daniel.bezerra@ifpa.edu.br)

<sup>5</sup> Doutor. Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN. E-mail: [pio.marinheiro.neto@ufrn.br](mailto:pio.marinheiro.neto@ufrn.br)

**Keywords:** Entrepreneur profile. Entrepreneurial skills. Agro-industrial cooperatives. Cooperative managers.

## INTRODUÇÃO

As necessidades são características naturais que compõem o mercado. A todo instante novos desejos surgem nos consumidores e os empreendimentos precisam estar aptos a se readequarem às potenciais exigências. Empreender, no entanto, não é uma tarefa fácil visto que exige criatividade, capacidade de inovar, proatividade, desafio constante frente às oportunidades e riscos e a transformação de contextos (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Para que esse processo se desenvolva, é fundamental o aporte de diferentes características comportamentais inerentes ao próprio empreendedor, denominadas de competências. Nesse sentido, o estudo de competências empreendedoras vem sendo difundido por muitos autores (LIZOTE; VERDINELLE, 2014; NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011; ZONATTO et al, 2017). Para Antonello (2005), as competências empreendedoras referem-se ao conglomerado de habilidades e atitudes que permite aos sujeitos desenvolverem suas visões, estratégias e ações na criação de valores tanto tangíveis como intangíveis para a sociedade. Por sua vez, Rauch e Frese (2007) definem as competências empreendedoras como os traços pessoais e relevantes para o sucesso de um negócio, como: inovação, proatividade, tolerância ao estresse, autoeficácia, autonomia e locus de controle interno. Nessa mesma linha de pensamento, Sarwoko (2016) aponta que as competências empreendedoras atingem a capacidade de criação de estratégias de crescimento e, por conseguinte, o desempenho do empreendimento.

É importante destacar que o uso adequado das competências empreendedoras reflete diretamente no estilo de como as organizações atuam sob a ótica de suas estratégias. Assim, por meio de tais competências, um empreendedor poderá desenvolver maior percepção estratégica e, deste modo, aproveitar oportunidades para inovação, crescer e prestar novos serviços (SOUSA et al, 2013). Para Behling e Lenzi (2019), quanto maior o número de competências desenvolvidas maior também será a capacidade do empreendedor de criar estratégias mais consistentes. Os achados a respeito dos modelos explicativos para competências empreendedoras refletem as obras de alguns autores, dentre os quais se

destaca Cooley (1990), tendo este apresentado uma classificação mais expansiva e oferecendo uma qualidade conceitual mais elevada e que por isso é citado pelos mais diversos pesquisadores na literatura. Para tanto, utilizar este modelo dentro de um cenário específico é fundamental para se delinear uma estrutura de competências. Nessa perspectiva, buscou-se analisar tais constructos tendo como objeto de estudo três gerentes de cooperativas agroindustriais do município de Itapecuru Mirim (MA).

As cooperativas agroindustriais também se estruturam em uma forma de empreendimento e demonstram forte influência na economia nacional. Por se tratar de empreendimentos, necessitam que seus gestores criem e desenvolvam comportamentos empreendedores que combinem com o seu modo de produzir. Compreende-se, para efeito deste trabalho, a cooperativa agroindustrial como o conjunto de produtores rurais, pessoas jurídicas que exercem atividade econômica baseada na industrialização de produção própria e adquirida de terceiros (JUNIOR; CABRAL, 2016). A escolha do setor deu-se devido à importância que tem na economia nacional, visto que seus resultados econômicos são fortemente representativos não só para o agronegócio, mas também para a economia brasileira (OCB, 2020). Os resultados gerados pelo ramo agropecuário, do qual as cooperativas agroindustriais fazem parte, logo mostram seu peso. Em 2019, de acordo com o relatório anual do cooperativismo elaborado pelo sistema OCB em 2020, este ramo apresentou um somatório de 1.223 cooperativas. Ademais, a quantidade de cooperados e de empregados alcançou a marca de 992 mil e 207,2 mil, respectivamente, consolidando um patrimônio líquido de mais de 46 bilhões de reais (OCB, 2020).

De modo geral, as organizações possuem uma maneira particular de exercerem suas atividades produtivas apresentando resultados projetados tanto no surgimento de fenômenos externos quanto internos e na forma como os empreendedores se comportam diante dessas situações (BEHLING; LENZI, 2019). Deste modo, o presente artigo tem como problema de pesquisa a seguinte indagação: Que competências empreendedoras se manifestam nos gerentes de cooperativas agroindustriais de Itapecuru Mirim - MA? Para tanto, estabeleceu-se como objetivo geral para esta pesquisa: Analisar as competências empreendedoras desenvolvidas pelos gerentes de cooperativas agroindustriais de Itapecuru Mirim - MA. E, como objetivos específicos: a) Traçar o perfil empreendedor dos gerentes de

cooperativas de Itapecuru Mirim - MA; b) Identificar as competências empreendedoras dos gerentes de cooperativas agroindustriais de Itapecuru Mirim – MA e; c) Discutir as implicações gerenciais, do ponto de vista teórico, do desenvolvimento (presença) ou não desenvolvimento (ausência) dessas competências empreendedoras por parte dos gerentes de cooperativas de Itapecuru Mirim - MA.

Entender quais e de que forma as competências empreendedoras se manifestam dentro do contexto das cooperativas agropecuárias é fundamental (SILVA et al., 2018), pois a representatividade que este setor possui dentro do agronegócio pode ser fortemente influenciada pela maneira como os seus agentes executam suas atividades produtivas, ou seja, de acordo com seus comportamentos ou competências utilizadas para empreender suas tarefas (JUNIOR; CABRAL, 2016). Ademais, tem-se que a necessidade de se buscar novas informações transcende a capacidade de se constituir uma visão mais holística do conhecimento que se pretende alcançar. Assim, este trabalho se justifica e traz contribuições relevantes para o mundo científico e para a comunidade acadêmica a respeito da temática das competências empreendedoras (MITCHELMORE; ROWLEY, 2008).

As colaborações de pesquisas acerca da formação e desenvolvimento de competências empreendedoras em indivíduos vêm sendo fornecidas por muitos autores (ZONATTO et al, 2017). Todavia, as construções acadêmicas voltadas para o município de Itapecuru Mirim - MA, ainda são limitadas. Nesse sentido, a investigação se valida justamente por tentar preencher essa lacuna, encontrando respostas para essa problemática baseando-se em ideias e modelos estruturais preestabelecidos. Portanto, os resultados deste estudo podem servir como suporte para que os gerentes das cooperativas agroindustriais analisadas possam tomar iniciativas que agreguem maiores valores aos seus empreendimentos, desenvolvendo e aperfeiçoando suas competências empreendedoras bem como adotando decisões mais assertivas no andamento de suas atividades produtivas. Visando atender aos objetivos da pesquisa, o presente artigo está dividido em 05 (cinco) seções, iniciando por esta Introdução, onde são apresentados os argumentos que evidenciam o gap teórico e a problematização, assim como a definição dos objetivos de pesquisa. No capítulo 2, apresenta-se o Referencial Teórico buscando destacar as contribuições dos principais autores acerca do cooperativismo agroindustrial e das competências empreendedoras. O

capítulo 3 descreve os Procedimentos Metodológicos. O capítulo 4, por sua vez, traz a Análise e Discussão dos Resultados em que são apresentadas as descrições dos casos estudados, os resultados alcançados e a análise comparativa dos casos. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais, implicações gerenciais do estudo, limitações e sugestões para estudos futuros.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1. COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: conceito e caracterização.**

A vida em comunidade é essencial para a manutenção do homem enquanto ser social e econômico. Historicamente, o cooperativismo tem seus primeiros vestígios no século XVIII a partir da oposição de trabalhadores à ascensão do capitalismo gerado pela Revolução Industrial, mas a consolidação da sua base estrutural (doutrinária) se originou no século XIX, na Inglaterra, com a reunião de 28 tecelões que criaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, por tanto, uma cooperativa no ramo de consumo (REIS, 2017; p. 22). A partir de então esses novos agentes passariam a ser os donos de seus próprios instrumentos de trabalho gerando resultados com base em seus desempenhos. Já no cenário nacional, ou seja, a nível de Brasil, de acordo com Belisário et al (2005), a primeira cooperativa formal surge em 1889 com a criação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em Ouro Preto, Estado de Minas Gerais, no século XIX. Dada essa breve abordagem acerca da gênese da sociedade cooperativista num contexto internacional e regional, o conceito de cooperativismo, por seu turno, é difundido por muitos autores e entidades. O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR, 2015), por exemplo, o define como uma doutrina configurada a partir do esforço mútuo de pessoas ou grupos com interesses iguais na tentativa de alcançar resultados econômicos comuns a partir da execução de suas atividades produtivas.

Para Belisário et al (2005), é uma economia social que apresenta um sistema econômico justo e igualitário a partir de uma representação alternativa para uma economia competitiva geradora de renda que visa, sobretudo, o desenvolvimento social dos envolvidos. O cooperativismo surge na tentativa de manter a força econômica e de vida de um grupo que compartilham os mesmos objetivos e dificuldades, mas que juntos são capazes

de gerar esforços para aumentar a competitividade da organização cooperativa (SALES, 2010). Alguns dos fatores que podem ser percebidos como determinantes para o desempenho competitivo dessas organizações, segundo Holf, Binotto e Padilha (2009), são os aspectos relacionados à cultura, ao conhecimento, à cooperação e ao empreendimento social. Esses elementos, de acordo com esses autores, além de serem vitais para as organizações cooperativistas, também conduzem os gestores a aderirem ações estratégicas mais objetivas e, suscetivelmente, promovem o sucesso desse negócio perante o ambiente competitivo.

No aspecto dessas entidades sem fins lucrativos, Bialoskorski (1994) as define como sociedades de pessoas nas quais estão agregados os fatores de produção trabalho e capital, onde o cooperado exerce, ao mesmo tempo, a função de usuário e de gestor. Essas sociedades, por sua vez, têm sua estrutura sistêmica e que por isso, abrange diversos contextos. Nesse sentido, correspondem a um tipo de organização estruturalmente complexo constituído sob os pilares sociais, políticos e culturais, e que, por meio da articulação de indivíduos especificamente com um arcabouço comum, buscam fortalecer seus laços na tentativa de construir resultados econômicos, sem deixar de lado os princípios cooperativistas (HOLF; BINOTTO; PADILHA, 2009). O cooperativismo se difunde dentre várias áreas as quais se organizam conforme treze ramos criados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (BELISÁRIO et al, 2005). Assim, as cooperativas agroindustriais são segmentos que se inserem dentro do ramo agropecuário (OCB, 2020).

As cooperativas agropecuárias possuem a capacidade de gerar aos seus cooperados uma melhor distribuição de renda e aumentar o valor agregado de seus produtos, pois atuam de forma flexível no mercado e, por isso, como um pilar econômico intermediário, ou seja, participam tanto de estruturas mercadológicas oligopolizadas como de estruturas atomizadas, tornando-se nesse último caso apenas *pricetakes* (SENAR, 2015; GIMENES; GIMENES, 2007; BIALOSKORSKI, 1994). As sociedades cooperativistas se diferem das demais entidades quanto aos seus interesses que, de forma geral, estão pautados na construção de uma realidade social favorável ao cooperado alcançada através da renda que conseguem na mecanização de suas atividades produtivas. Essa renda não depende, significativamente, do rateio das sobras, mas está fortemente associada com a cooperativa,

podendo esta ser vista como um canal de comercialização de seus produtos (ZYLBERSZTAJN, 1994). Nesse modelo de empreendimento, cada associado tem direito apenas a um voto. No que se refere aos seus princípios, estão modelados na adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica dos cooperados, independência, neutralidade política e religiosa, intercooperação e interesse pela comunidade (SENAR, 2015). As cooperativas agropecuárias estão estruturadas de forma complexa (JUNIOR; CABRAL, 2016). Contudo, ocupam uma posição expressiva no agronegócio brasileiro visto que seus resultados implicam em um número substancial de cooperativas, cooperados, mão de obra empregada, arrecadações de impostos e geração de receitas (OCB, 2020). São resultados positivos para a economia nacional, gerados a partir do esforço de todos os agentes envolvidos. Ressalta-se, no entanto, que para a constituição deste cenário, o aporte das competências empreendedoras dos gerentes das cooperativas é fundamental, construto que será abordado a seguir.

## **1.2. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: um panorama teórico**

O empreendedorismo é um fenômeno condizente com o mercado global e sua estrutura pode ser montada e remontada nos diferentes setores da economia. Baggio e Baggio (2014) o definem como sendo a arte de desenvolver as atividades com criatividade e inovação, de realizar com sinergismo projetos pessoais e organizacionais mesmo diante das adversidades, de ser proativo, de aproveitar, de modo integral, as potencialidades racionais e intuitivas e de buscar constantemente o autoconhecimento. De modo linear, Ferrazza et al (2011), caracterizam o empreendedorismo como uma dinamicidade criativa a partir da qual se busca criar soluções e valor para produtos ou serviços concebidos através do aproveitamento de uma oportunidade existente. Para Dornelas (2008), o empreendedorismo trata-se da integração entre pessoas e processos e que, a partir disso, é possível transformar ideias em oportunidades e oportunidades em negócios de sucesso. Também pode ser compreendido de forma mais expressiva, abrangendo um contexto mais generalizado da organização. Nesse sentido, o empreendedorismo corresponde à união de estruturas culturais, metodológicas e de ações que, de maneira a contar com a proatividade do empreendedor, visa realizar sonhos e concretizar novas realidades organizacionais

geradoras de valor (SARAIVA, 2015). Observa-se, a partir de então, esse movimento como um organismo vivo nos seus mais diversos aspectos que o constitui.

Isso posto, a figura do empreendedor, por seu turno, se torna fundamental e reflexiva nesse diálogo. Fillion (1999) define empreendedor uma pessoa que precisa ser determinada e criativa se quiser permanecer no mercado, que elabora projetos e estabelece o que precisa ser aprendido para colocá-los em prática e que deve continuar a aprender para realizar as atividades de seus negócios. Sendo assim, empreendedor é aquele que está sempre atento ao mercado e suas transformações na busca de novas oportunidades tentando enxergar principalmente aquilo que ainda não foi visto, que está constantemente atento ao mercado e suas transformações, implementando suas próprias ideias, que possui determinado conhecimento técnico na área em que atua, que conhece o mercado e seus consumidores e que, além disso, encontra-se presente em todas as etapas do processo produtivo do seu negócio (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). Os empreendedores estão sujeitos a passar por situações divergentes e a sua figura, como a de um profissional competente, também está fortemente representada pela forma como percebe e reage aos estímulos externos. O fator perceber e o fator reagir estão concatenados a diversas características inerentes ao ser humano, inclusive à maneira que ele utiliza seus mecanismos de defesa diante de fenômenos adversos (MINELLO; SCHERER, 2014). Em síntese, o empreendedorismo é um movimento que tem expressiva representatividade no cenário econômico. Não à toa, como campo de pesquisa acadêmica vem sendo estudado por diversas áreas das ciências humanas e sociais, como a economia, a psicologia, a sociologia e a administração (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). Ressalta-se, no entanto, que o processo de empreender não acontece isoladamente com base nos seus princípios, mas através da manifestação das competências dos empreendedores (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

O tema sobre competências é amplamente abordado na literatura fragmentando-se desde as características relacionadas ao indivíduo até aquelas referentes aos próprios empreendedores. O debate sobre competências foi concebido por McClelland, em 1973, a partir da publicação de sua obra denominada *Testing for Competence rather than Intelligence*. O conceito sobre tal temática se designa, então, na perspectiva desse autor, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões sintetizando-se como uma

característica inerente ao indivíduo capaz de promover o desempenho superior na execução de tarefas ou em contextos específicos (FLEURY; FLEURY, 2001). Na concepção de Ruas (2005), competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Nesse sentido, destaca-se a praticidade como o meio ideal para que aquela seja percebida. As competências surgem através da sua prática, em outras palavras, suas manifestações podem ser observadas por meio de determinado contexto em que do indivíduo é exigido a sua funcionalidade na qual este busca transfigurar seus conhecimentos concebidos em resultados (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007; ZARIFIAN, 2001). Consonante a isso, Sánchez (2012) defende que ter posse de competências não necessariamente significa que o indivíduo seja competente, pois estas precisam estar embutidas dentro de um processo de dinamicidade, ou seja, precisam ser colocadas em prática no exercício das atividades produtivas. O teor dessa abordagem torna-se interessante, pois enfatiza que o recurso cognitivo em questão, no caso o próprio conhecimento individual, denota-se como um fator determinante para a implementação das competências (ZAMPIER; TAKAHASHI; ZARIFIAN, 2001).

Por se tratar de características relacionadas ao comportamento do indivíduo, as competências também podem ser modeladas dependendo da situação e da definição social em que se encontra. Mitchelmory e Rowley (2010) defendem essa ideia quando destacam as concepções de Hayton e McEvoy (2006) ao corroborarem que as competências são construções interacionais, sendo divididas em três partes: as diferenças individuais, o comportamento modelado pelo contexto e os critérios socialmente projetados para o desempenho. Em outras palavras isso significa que além do conjunto de conhecimento, habilidade e atitude na formação da competência, esta também é desenvolvida e influenciada pelo meio social em que o indivíduo vive. É evidente o estudo de competências nos últimos dez anos, pois diversos autores se propuseram a fazer suas análises a respeito do tema contribuindo com o desenvolvimento dele. Em paralelo, ao longo do tempo esses estudos foram tomando outros rumos ganhando um aspecto interdisciplinar, assim, abordagens acerca das áreas de gestão e de Recursos Humanos puderam ser percebidas com mais frequência na literatura (FILION, 1999). Ademais, tem sido notória a relação de

competências no âmbito do empreendedorismo, construindo o que se conhece por competências empreendedoras.

Segundo Fleury e Fleury (2001), as competências são sempre contextualizadas, se por um lado trazem valor social para os indivíduos, por outro devem agregar valor econômico para as organizações. Esse tema, quando conduzido para o cenário do empreendedorismo, ganha outros sentidos. Agora, pode-se entendê-lo como o conjunto de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, ações ou visões, motivações ou direcionamentos, que pode de diferentes maneiras, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio (SNELL; LAU, 1994). Corroborando, Antonello (2005) define competência empreendedora como um aglomerado de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valores tangíveis ou intangíveis para a sociedade. As competências empreendedoras são características fundamentais na vida das entidades, pois podem conduzir as mesmas a apresentarem resultados mais satisfatórios. Nessa seara, Sousa e Teixeira (2013) ressaltam que “Fazendo uso apropriado de suas competências, um empreendedor pode ter mais percepções estratégicas como mais oportunidades para inovação, crescimento dos negócios e da prestação de novos serviços ou produtos”. De modo a corroborar, Mitchelmore e Rowley (2010) enfatizam a importância das competências empreendedoras para o crescimento e sucesso do negócio e esclarecem que quando são bem percebidas pelos indivíduos os resultados das atividades, na prática, poderão ser satisfatórios.

Dornelas (2001) destaca algumas competências aos empreendedores, tais como: sabem explorar as oportunidades, sabem tomar decisões, são visionários, são determinados e flexíveis, fazem a diferença, são independentes e constroem o próprio destino, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são dedicados, são líderes e formadores de equipe, são bem relacionados, organizados, assumem riscos calculados, buscam conhecimentos, criam valor para a sociedade e planejam. Tendo em vista breves conceitos de competências, também associadas ao empreendedorismo, alguns autores propuseram-se a criar modelos para identificar tais comportamentos. Todavia, dois deles têm se destacado na literatura: os modelos de Cooley (1990), utilizado na pesquisa desenvolvida, e o de Man e Lau (2000). A tipologia de Cooley (1990), destinada aos empreendedores, foi revista e adaptada do modelo

de competências de McClelland e contém uma lista com 10 competências empreendedoras, tais quais: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança. Essa classificação é utilizada hoje pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e, também pelo SEBRAE, para programas de capacitação dos empreendedores, como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores - EMPRETEC (LIZOTE et al, 2014; HONMA, 2007).

Já o modelo de Man e Lau (2000) categoriza seis áreas de competência que representam seis áreas distintas que definem comportamentos organizacionais, são elas: competências de oportunidade (estão relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios), competências de relacionamento (referem-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor), competências conceituais (dizem respeito às capacidades de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente, ou seja, o empreendedor tende a correr riscos calculados), competências administrativas (envolvem a eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos), competências estratégicas (vinculam-se à escolha e implementação das estratégias do empreendimento, visualizando panoramas de longo prazo e objetivos de curto e médio prazo) e competências de comprometimento (são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas). Esses dois modelos são bem explorados por diversos autores que desenvolveram ou desenvolvem pesquisas nos mais diferentes ramos da economia. Nesse sentido, buscar conhecer no cenário real as competências empreendedoras, bem como o nível em que se expressam nos empreendedores é fundamental para se ter a noção do quanto são relevantes para a vida das organizações. Portanto, para consolidar essa questão as próximas seções tendem a revelar os dados encontrados e suas respectivas interpretações.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa exploratória, de abordagem quantitativa, do tipo estudo de caso. Piovesan e Temporini (1995) apontam que os estudos exploratórios têm por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto em que ela está inserida. No tocante à abordagem quantitativa, Richardson (1999) destaca que ela é aplicada a estudos exploratórios com a finalidade de descobrir e classificar as relações entre as variáveis ou averiguar a relação de causalidade entre os fenômenos. Quanto ao estudo de caso, Patton (2002) destaca que seu propósito está centrado na reunião de informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno, enfatizando entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007). O questionário deste estudo foi elaborado levando em consideração as informações obtidas na revisão bibliográfica e nas escalas identificadas em estudos anteriores. Nesse sentido, considerou-se o agrupamento de assuntos homogêneos, primeiramente, sobre variáveis sociodemográficas e, em seguida sobre os constructos realização, planejamento, poder.

Os constructos que compõem o questionário têm por base o modelo de Cooley (1990), cujo intuito é investigar o comportamento empreendedor. Esse modelo conta com 30 perguntas que permitem a identificação de dez competências a partir de uma escala somativa de três perguntas para cada uma das competências propostas pelo autor. Atribuindo uma nota na escala ordinal de 1 a 5 para cada afirmação do instrumento, o respondente obterá uma pontuação que poderá variar de 3 a 15 pontos para cada competência. A presença de determinada competência é definida pela soma de no mínimo 12 pontos por competência. As dez competências propostas por Cooley (1990) são divididas em três grupos denominados de Conjunto de Realização, que envolve as competências Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI), Correr Riscos Calculados (CRC), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), Persistência (PER) e Comprometimento (COM); Conjunto de Planejamento, que alberga as competências Busca de Informações (BDI), Estabelecimento de Metas (EDM) e Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS); por fim o Conjunto de Poder, constituído pelas competências Persuasão e Redes de Contatos (PRC) e Independência e Autoconfiança (IAC). A coleta dos dados foi realizada na cidade de

Itapecuru Mirim - MA, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2021, com três gestores de cooperativas agroindustriais tendo por objetivo central analisar as competências empreendedoras que eles apresentavam. Os dados foram tabulados com o auxílio do Microsoft Excel e organizados em quadros de modo a facilitar a interpretação dos resultados.

### **3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados os dados, ilustrados através de quadros, obtidos por meio da aplicação dos questionários. Os resultados aqui encontrados foram discutidos com base nas concepções de outros autores que analisam o tema proposto. Inicialmente apresentam-se os casos investigados. Em seguida apontam-se as características demográficas dos gerentes das cooperativas A, B e C. Por fim, são apresentadas as competências presentes e ausentes nos gerentes estudados, a discussão dos achados e a comparação dos casos.

#### **3.1 O CASO DA COOPERATIVA A**

##### **3.1.1 Descrição do Caso**

A cooperativa A está ativa desde o ano de 2004. A horticultura e a agroindustrialização de alimentos são suas atividades econômicas principais. A primeira se configura pelo cultivo de alface, coentro, pimenta, dentre outras culturas. A segunda, por seu turno, se caracteriza pela produção de bolos, biscoitos, pães derivados do mesocarpo. Possui integrada em sua estrutura 30 cooperados, os quais se distribuem na mecanização dos processos produtivos. Quanto à comercialização, a cooperativa A mantém acordos comerciais com estabelecimentos locais. Ademais, está inserida dentro de políticas de governo projetadas por meio do Programa de Aquisição de Alimentos, o PAA, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e outros projetos públicos.

### 3.1.2 Perfil, Competências Empreendedoras dos Gerentes e Desempenho na Cooperativa A

Os dados sociodemográficos coletados apontam que o gerente da Cooperativa A (Gerente A) tem 43 anos de idade e é do sexo feminino. Além de se autodeclarar casada, possui como grau de escolaridade o ensino médio completo. Por profissão, denomina-se como lavradora. **No que se refere às competências empreendedoras apresentadas por esta gerente, os resultados da pesquisa realizada podem são observados no quadro 1.**

**QUADRO 1** – competências empreendedoras do gerente da Cooperativa A

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GERENTES DA COOPERATIVA A	
CONSTRUCTO REALIZAÇÃO	
COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO ALCANÇADA
Busca de Oportunidade e Iniciativa	13
Correr Riscos Calculados	5
Exigência de Qualidade e Eficiência	15
Persistência	8
Comprometimento	9
CONSTRUCTO PLANEJAMENTO	
Busca de Informações	13
Estabelecimento de Metas	10
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	12
CONSTRUCTO PODER	
Persuasão e Rede de Contato	10
Independência e Autoconfiança	9

**FONTE:** Elaborado pelo autor (2021)

Os dados do quadro acima evidenciam que apenas as competências empreendedoras BOI e EQE foram encontradas no constructo Realização. Infere-se, desta forma, que a gerente da Cooperativa A está atento às oportunidades do mercado de modo a agir para desenvolver o seu empreendimento. O reconhecimento de oportunidades de negócios contribui diretamente para ganhos de desempenhos satisfatórios ao longo da trajetória da organização, o que, por consequência, implica em aumento de seus lucros (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006). Compreende-se, também, que o Gerente A busca constantemente formas mais eficientes de exercer suas atividades produtivas e que a exigência da qualidade

de seus produtos seja uma das características mais fortes no desenrolar de suas tarefas. Assim, manter a qualidade do produto e produzi-los de modo a satisfazer as necessidades do consumidor é primordial para tornar o empreendimento mais competitivo (LITVAJ; PONISCLAKOVA, 2019).

Nota-se, ainda, a ausência das competências CRC, PER e COM para esse mesmo constructo (constructo Realização). Percebe-se, através disso, que a Gestora da Cooperativa A não avalia alternativas para a tomada de suas decisões e nem se sujeita a colocar-se em situações de novos riscos e desafios. Tal percepção pode ser explicada, segundo Gedajlovic et al (2004), porque o empreendedor teme que a sua empresa seja afetada financeiramente caso o resultado dos seus investimentos não saia como o planejado. Em paralelo, depreende-se também a inflexibilidade da Gestora A diante dos obstáculos, das metas e objetivos propostos bem como a falta de esforços suficientes para complementar suas tarefas. No que se refere à competência empreendedora Persistência, Cooley (1990), a define como as ações projetadas perante os obstáculos e os sacrifícios e esforços necessários para completar tarefas. Quanto ao Comprometimento, Zampier, Takahashi e Fernandes (2012) citam-no como sendo a habilidade do empreendedor em manter-se dedicado com seu negócio de modo geral, até mesmo em situações adversas.

No que tange ao constructo Planejamento, as competências empreendedoras alcançadas foram apenas BDI e PMS. Segundo Clemente e Almeida (2013), através da característica comportamental Busca de Informações, o empreendedor consegue obter informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes. Ademais, está sempre tentando desenvolver novos produtos ou serviços, bem como consultando técnicos ou outros profissionais que lhe proporcione conhecimentos favoráveis ao desempenho do seu negócio. A segunda competência evidenciada, Planejamento e Monitoramento Sistemáticos, possui importância substancial para a vida das organizações. Portanto, a sua presença nos achados da pesquisa permite esclarecer que a Gestora A exerce atividades básicas, como planejamento e divisão de tarefas, registro de dados e informações da sua rotina de trabalho utilizando-os para tomar decisões. Embora o planejamento seja um mecanismo muitas vezes difícil de ser elaborado pelo empreendedor por exigir deste visão e concentração, o seu uso é entendido como um guia valioso para se alcançar os melhores resultados dentro da

organização (ALLEMAND, 2007). Não foi possível encontrar a competência EDM para a Gestora da Cooperativa A, visto que a mesma só conseguiu atingir 10 pontos no somatório do modelo proposto por Cooley (1990). Esse resultado permite evidenciar uma indefinição de metas, sejam elas a curto, médio ou a longo prazo, por parte desse gestor, o que não torna claro o seu objetivo institucional. Numa perspectiva contrária à figura do empreendedor, tal agente, quando trabalha de maneira eficaz, consegue visualizar panoramas de longo prazo e, além disso, planeja objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas (MELLO; LEÃO; PAIVA JUNIOR, 2006).

Torna-se notório para o conjunto de Poder, último constructo, a ausência das duas competências empreendedoras que o compõe: PRC e IAC. Embora a competência de relacionamento não tenha sido encontrada na Gestora A, ela é de suma importância para que o empreendedor estabeleça uma relação sinérgica entre os *stakeholders*, podendo, assim, auxiliar na expansão e institucionalização do seu empreendimento (ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012). Portanto, os dados da pesquisa revelam que a Gestora A atingiu apenas 4 (quatro) das 10 (dez) competências propostas. A expressividade desses resultados se dá no Constructo Poder, onde não foi possível observar nenhuma das competências empreendedoras alcançadas.

### **3.2 O CASO DA COOPERATIVA B**

#### **3.2.1 Descrição do Caso**

A Cooperativa B foi criada juridicamente no ano de 2019. Suas atividades estão configuradas na produção agrícola e na agroindustrialização de alimentos. A cooperativa apresenta um modelo de horticultura notório no município, pois além de adotar em seus processos produtivos o sistema de rotação e consórcio de culturas, ainda produz alface (variedade crespa) em sistema de hidroponia. Tal sistema pode ser caracterizado como uma atividade que se opõe ao modelo tradicional de produção em que se utiliza a terra para plantar, assim, o agricultor trabalha com a água utilizando-se de adubos químicos para se plantar sem-terra (DOUGLAS, 1987). Na atividade econômica industrial são produzidos diversos alimentos, como pães, bolos, doces e derivados do mesocarpo. Atualmente a Cooperativa B possui inscrita em seu quadro 30 (trinta) cooperados. Quanto ao seu

processo de comercialização, ela o desempenha em parceria com negócios locais e programas de políticas públicas, tais quais: o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) e o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos), este feito por meio de chamada pública.

### 3.2.2 Perfil, Competências Empreendedoras dos Gerentes e Desempenho na Cooperativa B

Conforme dados sociodemográficos, o gestor da Cooperativa B (Gestor B), dentre os demais, é o que apresenta menor idade, 24 anos. Trata-se de uma pessoa do sexo masculino, solteira, que apresenta o nível superior como grau de escolaridade e que determina a sua profissão, aquilo que faz, como um gestor. Os resultados encontrados a respeito de suas competências empreendedoras, portanto, podem ser observados no quadro 2.

**QUADRO 2** – Competências empreendedoras do gerente da Cooperativa B

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GERENTES DA COOPERATIVA B	
CONSTRUCTO REALIZAÇÃO	
COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO ALCANÇADA
Busca de Oportunidade e Iniciativa	12
Correr Riscos Calculados	12
Exigência de Qualidade e Eficiência	14
Persistência	15
Comprometimento	13
CONSTRUCTO PLANEJAMENTO	
Busca de Informações	14
Estabelecimento de Metas	12
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	12
CONSTRUCTO PODER	
Persuasão e Rede de Contato	10
Independência e Autoconfiança	12

**FONTE:** Elaborado pelo autor (2021)

Os dados da pesquisa constataram que o Gestor da Cooperativa B possui todas as competências empreendedoras para o constructo Realização. Isso significa que ele atingiu pelo menos o mínimo de 12 pontos para cada competência deste conjunto proposto por Cooley (1990). É possível inferir, desta forma, que o Gestor B possui visão de mercado e busca oportunidades pouco exploradas por outras pessoas. Esta capacidade de visualizar o ambiente, no intuito de criar algo, demanda tempo, compromisso e imaginação, aspectos fundamentais para o empreendedor (FILION, 1999). Além disso, o Gestor B analisa as alternativas, calcula os riscos e age para mitigá-los e para controlar os resultados. Segundo Cornwall et al (1990) e Covin et al (1991), um dos motivos que leva o empreendedor a assumir risco é justamente o fato de que a aventura de novos caminhos lhe permitirá obter vantagens. Sobre a competência CRC encontrada nesse caso avaliado, é viável externar duas observações relevantes. A primeira é que a evidência de tal competência pode estar diretamente ligada ao grau de escolaridade do gestor B, pois segundo Wang e Poutziouris (2010), empreendedores que receberam uma melhor educação são capazes de adquirir, assimilar e transformar os conhecimentos aprendidos de forma mais eficiente, o que, por consequência, otimiza as suas capacidades intelectuais com a assunção de riscos. A segunda, por sua vez, é que pode haver, também, uma relação entre o fator demográfico idade e esta mesma característica comportamental do gestor analisado. Isso se explica pelo fato de que empreendedores mais jovens tendem a correr riscos de forma mais deliberada na tentativa de buscar investimentos para a consolidação de novos produtos, serviços e na conquista de outros mercados, não havendo essa mesma assunção de risco para empreendedores de idade mais avançada (WANG; POUTZIOURIS, 2010).

Destaca-se, ainda, que o Gestor B persegue a eficiência na operacionalização de suas atividades produtivas e utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho atenda a padrões de qualidade. Isso implica em mudanças constantes para aperfeiçoar os recursos e processos e, uma vez que esse fenômeno acontece, o empreendedor também precisa mudar (FILION, 1999). Acrescenta-se também, o fato de o Gestor B agir de modo persistente para enfrentar os desafios e superar os obstáculos e assume a responsabilidade para alcançar as metas, objetivos e o desempenho. A persistência é uma característica que também tem a capacidade de levar o empreendedor à criação de novos negócios (MITCHELMORE;

ROWLEY, 2010). Observou-se que o Gestor B compromete-se em executar as tarefas e esforça-se para manter os clientes satisfeitos. Consonante a isso, Lizoti e Verdinele (2014) defendem a ideia de que gestores comprometidos são mais capazes de perceber e filtrar oportunidades e mais dispostos a desenvolverem suas competências.

No que tange ao constructo Planejamento, evidenciou-se a presença de todas as competências empreendedoras. A manifestação das competências BDI e EDM, pode significar que o gestor da Cooperativa B preocupa-se em obter as informações necessárias sobre o seu cliente, fornecedores e concorrentes e, respectivamente, define suas metas de curto, médio e longo prazo. Para Mintzberg et al (2000), o empreendedor precisa alinhar suas metas e objetivos às tendências emergentes do mercado, harmonizando-se com informações diversas e ajustando suas percepções na direção das forças ambientais. No tocante à competência PMS, infere-se que o Gestor B realiza atividades básicas, como o planejamento de suas tarefas e o registro dos dados financeiros da sua cooperativa. Hechavarría e Renko (2012) corroboram ao afirmarem a existência de evidências consideráveis entre o planejamento e o sucesso da instituição, pois a definição de objetivos específicos facilita o progresso na busca de um desempenho mais satisfatório. No que tange ao Constructo Poder, observa-se que o Gestor B obteve o mínimo de pontuação somente na competência IAC. Nesse sentido, pode-se inferir que o Gestor B demonstra confiança na sua própria capacidade de executar tarefas ou de enfrentar os desafios. Além disso, Cooley (1990) afirma que o empreendedor também mantém o seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados insatisfatórios. Por outro lado, pode ser que esse mesmo gestor não utilize de estratégias deliberadas para influenciar os demais cooperados. Sobre essa dedução, modelada por meio do resultado da pesquisa referente à competência empreendedora PRC, Zampier et al (2012) afirmam que para haver um relacionamento cooperativo é preciso manter relações de confiança e que é fundamental o equilíbrio de poderes entre os agentes envolvidos no contexto do empreendedorismo, além da troca transparente de informações. Os dados obtidos para o caso da Cooperativa B demonstram um alto nível de competência para o empreendedor (gestor) em questão, tendo este o domínio de 9 das 10 competências propostas. Os resultados estão diretamente influenciados

pelo próprio capital humano deste gerente, o qual é destacado como um fator relevante para a adoção de competências (WANG; POUTZIORIS, 2010).

### **3.3 O CASO DA COOPERATIVA C**

#### **3.3.1 Descrição do Caso**

A Cooperativa C se destaca pela variedade de atividades produtivas que exerce. Consolidada no ano de 2014, ela é constituída por 72 (setenta e dois) associados, composta integralmente por mulheres. Está estruturada nas áreas agrícola, industrial e de pecuária. Na parte da agricultura, a Cooperativa C desenvolve a produção hortícola: alface, coentro, pepino, milho, dentre outras. Na indústria, por sua vez, as atividades baseiam-se na fabricação de azeite, pães e sabonete, este feito a partir do coco babaçu. Por fim, a atividade pecuária, mais especificamente a avicultura – criação de frango –, e a piscicultura, por meio da qual se criam as espécies tilápia e tambaqui. Na parte de comercialização de seus produtos, a Cooperativa os vende em feiras livres do próprio município, para pessoas que moram no entorno e para projetos de governo, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

#### **3.3.2 Perfil, Competências Empreendedoras dos Gerentes e Desempenho na Cooperativa C**

O perfil sociodemográfico do gestor da Cooperativa C (Gestor C) está estruturado da seguinte forma: tem por idade 56 anos, é do sexo feminino e se autodeclara como solteira. Além disso, possui como grau de escolaridade o ensino médio completo e tem por profissão a categoria de lavrador. No que tange à investigação de suas competências empreendedoras, seus resultados estão expostos no quadro 3.

**QUADRO 3** – Competências empreendedoras do gerente da Cooperativa C

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GERENTES DA COOPERATIVA C	
CONSTRUCTO REALIZAÇÃO	
COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO ALCANÇADA
Busca de Oportunidade e Iniciativa	8
Correr Riscos Calculados	10
Exigência de Qualidade e Eficiência	12
Persistência	11
Comprometimento	11
CONSTRUCTO PLANEJAMENTO	
Busca de Informações	10
Estabelecimento de Metas	10
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	7
CONSTRUCTO PODER	
Persuasão e Rede de Contato	5
Independência e Autoconfiança	12

**FONTE:** Elaborado pelo autor (2021)

Os resultados da pesquisa expressam, para o constructo Realização, que a Gestora da Cooperativa C não obteve uma pontuação necessária para as competências BOI, CRC e PER. Embora não tenham sido reveladas, essas características são substancialmente significativas, pois como afirma Lau et al (2012), as características de inovatividade, assunção de riscos, orientação para mudanças e oportunismo são eficazes para o treinamento e desenvolvimento de gerentes empreendedores. A última competência desse conjunto também não foi atinada. Isso pode significar uma desvantagem muito grande para o Gestor C e para a própria cooperativa da qual faz parte, pois como determina Paiva Junior (2008), o comprometimento é uma das características mais influente do empreendedor rural. Ainda para este mesmo constructo, somente a competência EQE atingiu a pontuação mínima para ser considerada como competência desenvolvida pela Gestora. Entende-se, nesse sentido, que gestora tenta realizar suas tarefas organizacionais com certo nível de eficiência. Segundo Nenadál (2008), empreendimentos com sistemas de gestão da qualidade eficientes revelam resultados de longo prazo notadamente melhores do que aquelas tradicionalmente orientadas a indicar a qualidade através do controle técnico.

No que tange ao constructo Planejamento, nenhuma das competências apresentaram pontuação maior que 12. Nesse sentido, parece não haver, por parte do Gestor C, relação que comprove a sua ligação entre as competências BDI, EDM e PMS. Pode ser que este cenário esteja construído sobre uma taxonomia sociodemográfica projetada por este gestor. Em outras palavras, o perfil do gestor C pode ter implicado nesses resultados, pois como evidência, ele apresenta uma idade avançada (56 anos) e apenas o ensino médio como formação. Todavia, a existência de tais competências poderia determinar outros rumos para o gerente e sua cooperativa. A busca de informações lhe traria a capacidade de agir de forma mais racional; o estabelecimento de metas ocasionaria alcançar resultados esperados de curto a longo prazo (MAN; LAU, 2000); e, portanto, a utilização do planejamento lhe permitiria agir de modo mais estratégico, posicionando sua cooperativa para ganhar vantagens competitivas (CLEMENTE; ALMEIDA, 2013).

O conjunto de Poder apontou a competência IAC como sendo desenvolvida pelo gestor, mas não obteve o mesmo resultado para a PRC. Esta, por sua vez, pode proporcionar impacto direto para o empreendimento, deflagrando no desenvolvimento pessoal do empreendedor (PAIVA JUNIOR, 2008). Os dados encontrados na pesquisa permitem institucionalizar um nível baixo de competências empreendedoras para o Gestor da Cooperativa C. Apenas 2 das 10 competências puderam ser observadas segundo a conotação do modelo de Cooley (1990). Não é possível (para a realidade desta pesquisa) esclarecer as razões pelas quais esses dados se expressaram, porém é relevante perceber o quanto esse contexto influencia negativamente no desempenho dessa organização, visto o seu grande potencial de crescimento.

### **3.4 Análise comparativa dos casos**

Os resultados obtidos, por intermédio da pesquisa, permitem a análise comparativa dos casos. De modo geral, é possível observar uma grande distinção entre os gerentes das Cooperativas A e C e os resultados apresentados pelo gerente da Cooperativa B, tanto nos aspectos sociodemográficos quanto no desenvolvimento de competências empreendedoras. Quanto ao perfil dos casos A e C, não houve diferenças relevantes referentes aos dados demográficos apresentados pelos gestores. Ambos possuem mais de quarenta anos de idade,

o que poderia representar uma maior experiência na área em que atuam. Também possuem o mesmo grau de escolaridade, ou seja, o ensino médio completo e a mesma profissão, autodeclarando-se como lavradoras. Diferentemente do que pode ser visto nesses dois casos, o gestor da Cooperativa B se distingue por projetar características totalmente diferentes. Tal gestor tem vinte e quatro anos de idade, tem nível superior como grau de escolaridade e autodeclara-se gestor como profissão. Mesmo que, de primeiro impacto, pareça ter baixa experiência devido a sua pouca idade, o gestor da Cooperativa B mostra-se como um eficiente empreendedor, aspecto observado através da sua formação de nível mais elevado e das competências empreendedoras desenvolvidas.

No que se refere às competências empreendedoras encontradas nos três constructos para os Gerentes A, B e C, observou-se alguma similaridade apenas para o conjunto Realização e Poder. No Constructo Realização, somente a competência EQE mostrou-se vigente em todos os casos analisados. Esse dado permite esclarecer uma preocupação dos gestores em exercer suas atividades produtivas de forma mais eficiente. A importância dessa competência se dá pelo fato de que os recursos utilizados e os processos adotados tendem a convergir para uma prática mais interligada com o conceito de qualidade (FILION, 1999). Por outro lado, algo comum entre todos os casos, mais precisamente para o constructo Poder, é que nenhum deles conseguiu atingir a pontuação mínima para a competência PRC. Tal achado evidencia certa limitação dos gerentes em programar e estabelecer novas relações interpessoais de negócios. A presença dessa característica, segundo Zampier, Takahashi e Fernandez (2012), implica na capacidade dos empreendedores em influenciar outros indivíduos e manter uma cooperação mais comedida entre os demais associados.

Assim, a competência Exigência de Qualidade e Eficiência e a competência Persuasão e Rede de Contatos foram as únicas que apresentaram maior e menor pontuação para os três casos, respectivamente. As competências mais usuais reveladas na pesquisa, não fazendo comparação similar entre os casos, foram BOI, EQE e BDI para o primeiro gerente; EQE, PER e BDI para o segundo; e EQE e IAC para o terceiro; demonstrando fraca relação entre as características dos três gestores. Nota-se uma expressividade maior no número de competências encontradas no gestor B. Embora sejam relevantes, as poucas competências desenvolvidas pelos gerentes da cooperativa A e C não estabelecem tanta importância

quando postas diante de uma questão gerencial em que se tem a noção do que é preciso para obter melhores resultados. Todavia, ao contrário disso, quando observada a quantidade de competências ausentes por ambos, nota-se o quão prejudicial isso significa para essas cooperativas, pois através dessas características comportamentais os gestores poderiam atingir desfechos mais satisfatórios, o que, por consequência, levaria a um melhor desempenho global dessas organizações (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010; FLEURY; FLEURY, 2001).

Geralmente, essas diferenças representam fatos importantes para o contexto das cooperativas analisadas. Portanto, quanto à competência comum encontrada nos casos A, B e C EQE, estes gerentes podem aperfeiçoar-se buscando novas oportunidades, melhorando seus processos produtivos tornando-os mais eficientes. Quanto a ausência da competência PRC, é possível que desenvolvam a capacidade de reverter a fragilidade das suas relações de negócios. Isso implicaria em uma consonância considerável entre os interesses desses gerentes e dos potenciais agentes com os quais poderiam se relacionar estrategicamente para alcançar resultados satisfatórios para as cooperativas que gerenciam. Observa-se, contudo, que os casos analisados pouco convergem entre si, principalmente quando se compara as competências dos gerentes das Cooperativas A e C com as competências do gerente da Cooperativa B. Conclui-se, a partir disso, que os gerentes dessas cooperativas percorrem caminhos divergentes na busca por resultados e para efetivação de sua missão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Características fundamentais para os empreendedores, as competências são aspectos que apresentam uma capacidade substancial em atrair resultados satisfatórios para a vida das organizações. Torna-se evidente as suas consequências na dinamicidade dos recursos e processos, bem como na institucionalização da estrutura atinente às atividades produtivas. A maioria dos dados bibliográficos encontrados, em síntese, corrobora com o conceito de que um empreendedor competente, de modo geral, tem a sua base consolidada por meio do conjunto constituído por conhecimentos, habilidades e atitudes. Isso significa que este indivíduo imprime sua visão e cria estratégias e ações na consolidação de valores tangíveis

ou intangíveis para o seu empreendimento e para a sociedade da qual faz parte. Nesse sentido, os resultados deste estudo permitiram trazer contribuições relevantes acerca da temática abordada. Numa perspectiva teórica, os achados aqui expostos se alinham a uma colaboração para a literatura referente à análise das competências empreendedoras. Quanto ao aspecto gerencial, este estudo evidencia um baixo nível de competências empreendedoras na maioria dos casos ponderados. Esse cenário se torna evidente quando se observam as competências desenvolvidas pelos gestores das Cooperativas A e C, o que significa um desafio na relação entre competências e desempenho organizacional nas cooperativas em que administram. O caso do Gestor B, por seu turno, mostra-se com um alto nível de competência, convergindo seus resultados com o desenvolvimento de sua cooperativa. No contexto social, essas informações são relevantes, pois podem contribuir para que os gestores das cooperativas estudadas busquem aperfeiçoar as competências empreendedoras que já possuem bem como explorar aquelas ainda não desenvolvidas.

É possível fazer algumas considerações referentes às limitações desta pesquisa. A primeira é que houve uma dificuldade evidente em encontrar o número expressivo de cooperativas agroindustriais no município de Itapecuru Mirim - MA, pois nem mesmo os órgãos responsáveis por tal informação conseguiram repassá-la. Isso implicou restrição da quantidade de cooperativas que poderiam ser levadas em consideração para a análise das competências empreendedoras. Outra limitação refere-se a informações pouco exploradas acerca da importância das competências individualmente estabelecidas e entre estas e o fator desenvolvimento. Sendo assim, os objetivos propostos foram alcançados por meio da metodologia utilizada. Todavia, as informações apresentadas limitam-se ao encontro deles. Logo, outras pesquisas podem ser desenvolvidas relacionando as competências empreendedoras com o desempenho da organização, apresentando não só informações descritivas, mas também dados numéricos que comprovem ou não o teor dessa relação. Configura-se oportuno também considerar outros fatores de estudo, como ponderar se, e de que forma, o perfil sociodemográfico dos empreendedores influencia no aparecimento de suas competências, bem como no desenvolvimento geral da organização em que atuam.

## REFERÊNCIAS

**ALLEMAND, R. N.** Apostila sobre teoria comportamental empreendedora. Pelotas. IFSUL, 2007.

**ANTONELLO, C. S. A METAMORFOSE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:** uma revisão crítica. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre. Bookman, p. 12-33, 2005.

**BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. EMPREENDEDORISMO:** Conceitos e definições. Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

**BEHLING, G.; LENZI, F. C. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO:** um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. BBR. Brazilian Business Review, v. 16, n. 3, p. 255-272, 2019.

**BELISÁRIO, R. G.; NINAUT, E. S.; PRADO, G. R.; MARTINS, F. D. A. Z.** A agropecuária no contexto do cooperativismo História e compromisso de desenvolvimento. Revista de Política Agrícola, v. 14, n. 2, p. 70-77, 2005.

**BIALOSKORSKI NETO, S. AGRIBUSINESS COOPERATIVO:** economia, doutrina e estratégias de gestão. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luíz de Queiroz, Universidade de São Paulo. Piracicaba-SP; ESALQ/ USP, 1994.

**COOLEY, L.** Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington. USAID, 1990.

**CORNWALL, J. R.; PERLMAN, B.** Organisational Entrepreneurship, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1990.

**COVIN, J. G.; SLEVIN, D.P.** A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

**DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A.** MÉTODOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS: um resgate teórico. *Revista interdisciplinar científica aplicada*, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008

**DORNELAS, J. C. A.** **EMPREENDEDORISMO:** Transformando ideias em negócios. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 19-44 p.

**DORNELAS, J. C. A.** *Empreendedorismo*. Elsevier Brasil, 2008.

**DOUGLAS, J. S.** **HIDROPONIA:** cultura sem terra. NBL Editora, 1987.

**FERRAZZA, E.** et al. Análise das características intraempreendedoras no perfil do líder Randon. *Revista INGEPRO–Inovação, Gestão e Produção*, v. 3, n. 1, p. 33-45, 2011.

**FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K.** **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS:** um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

**FILION, L. J.** **EMPREENDEDORISMO:** empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

**FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.** Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

**GEDAJLOVIC, E., LUBATKIN, M.; SCHULZE, W. S. CROSSING THE THRESHOLD FROM FOUNDER MANAGEMENT TO PROFESSIONAL MANAGEMENT: a governance perspective.** Journal of Management Studies, v. 41, n. 5, pp. 899-912, 2004.

**GIMENES, R. M. T; GIMENES, F. M. P. AGRONEGÓCIO COOPERATIVO: a transição e os desafios da competitividade.** Redes. Revista do Desenvolvimento Regional, v. 12, n. 2, p. 92-108, 2007.

**HECHAVARRIA, D. M.; RENKO, M. C. H. M. THE NASCENT ENTREPRENEURSHIP HUB: goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes.** Small Business Economics, v. 39, n. 3, p. 685-701, 2012.

**HOLF, D. N.; BINOTTO, E.; PADILHA, A. C. M. SER COMPETITIVO SEM DEIXAR DE SER COOPERATIVO: proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas.** Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 11, n. 1, p. 157-172, 2009.

**HONMA, E. T. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba.** 2007, 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007 .

**JUNIOR, C. J. G. da R.; CABRAL, R. M. O PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE EMPREENDIMENTOS RURAIS TRADICIONAIS PARA AS AGROINDÚSTRIAS ASSOCIATIVAS NO ESTADO DE PERNAMBUCO: desafios para construir competências empreendedoras.** Gestão & Regionalidade, v. 32, n. 94, 2016.

**LAU, T. L. M. et al. THE ENTREPRENEURIAL BEHAVIOUR INVENTORY: a simulated incident method to assess corporate entrepreneurship.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, v. 18, n. 6, 2012.

**LITVAJ, I.; PONISCIAKOVA, O.** Entrepreneurship and quality management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, v. 1, n. 4, p. 204-209, 2014.

**LIZOTE, S. A.; MEDEIROS, B.; BORBA, K. C. L.; LUIZ, P. A de B.; TERRES, J. C.** **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS:** um Estudo com os Gestores de Empresas Instaladas na Incubadora da Universidade do Vale do Itajaí. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, 2014.

\_\_\_\_\_ ; **VERDINELLI, M. A. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS:** um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 1, p. 164-182, 2014.

\_\_\_\_\_ ; Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 8, n. 22, p. 49-59, 2014.

**LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D.** The “singular view” in management case studiesqualitativere search in organizationsand management. *AnInternationalJournal*, v. 2, n. 3, 2007, p. 194-207.

**MAN, T. W. Y.; LAU, T. ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES OF SME OWNER/MANAGERS IN THE HONG KONG SERVICES SECTOR:** a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235-254., Sept. 2000.

**MELLO, S. C. B. de; LEÃO, André L. M. de S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. de.** Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de administração contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

**MINELLO, I. F.; SCHERER, I. B.** Características resilientes do empreendedor associadas ao insucesso empresarial. Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 38, p. 228-245, 2014.

**MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. SAFÁRI DE ESTRATÉGIA:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.

**MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES:** a literature review and development agenda. International journal of entrepreneurial Behavior&Research, v. 16, n. 2, 2010.

**NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS:** há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.

**NENADÁL, J.** 2008. Modern Quality management. Praha. Published by Management Press.

**SISTEMA OCB.** Anuário do cooperativismo. Brasília. Sistema OCB, 2019.

**PAIVA JUNIOR, F. G.** Empreendedorismo e competência do gestor de agronegócio. In: **CALLADO, A. A. C. (Org.).** Agronegócio. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2008, p. 48-57.

**PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. PESQUISA EXPLORATÓRIA:** procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Revista de Saúde Pública, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.

**RAUCH, A., FRESE, M. LET'S PUT THE PERSON BACK INTO ENTREPRENEURSHIP RESEARCH:** A meta-analysis of the relationship between

business owners' personality characteristics and business creationandsuccess. EuropeanJournalofWorkandOrganizationalPsychology, v. 16, n. 4, p. 353-385, 2007.

**REIS, M. B. dos. A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR SOB A ÓTICA DO TERRITÓRIO:** uma relação híbrida cooperativa/empresa. 2017. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria.

**RICHARDSON, R. PESQUISA SOCIAL:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

**RUAS, R. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** uma contribuição à estratégia das organizações. **OS NOVOS HORIZONTES DA GESTÃO:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre. Bookman, p. 34-54, 2005.

**SALES, J. E. COOPERATIVISMO:** Origens e Evolução. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia |RBGE| ISSN 2237-1664, n. 1, p. 23-34, 2010.

**SÁNCHEZ, J.** The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. Revista Latinoamericana de Psicología, v. 44, n. 2, p. 165-177, 2012.

**SARAIVA, P.** Empreendedorismo: do Conceito à Aplicação, da Ideia ao Negócio, da Tecnologia ao Valor, 3ª edição. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2015.

**SARWOKO, E.** Growthstrategy as a mediator of the relationship between entrepreneurial competence sand the performance of SMEs.Journal ofEconomics, Business &Accountancy, v. 19, n. 2, p. 219-226, 2016.

**SENAR** – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **CURSO TÉCNICO EM AGRONEGÓCIO:** administração rural/ Serviço Nacional de Aprendizagem Rural;

Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, Rede e-Tec Brasil, SENAR (Organizadores). – Brasília: SENAR, 2015.

**SILVA, M. L. da; DELABENETA, C.; BOFFI, S. de A.; HOFER, E.** Competências dos empreendedores em uma cooperativa de agroindústrias familiares. REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 4, n. 2, p. 341-362, 2018.

**SOUZA, M. A. M. de; TEIXEIRA, R. M. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM FRANQUIAS:** estudo de multicasos em Sergipe. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 2, n. 2, p. 3-31, 2013.

**WANG, Y.; POUTZOURIS, P. ENTREPRENEURIAL RISK TALKING:** empirical evidence from UK family firms. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, v. 16, n. 5, pp. 370-388, 2010.

**ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA:** modelo conceitual de pesquisa. Cadernos Ebape. BR, v. 9, n. SPE1, p. 564-585, 2011.

\_\_\_\_\_ ; **FERNANDES, B. H.** Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n. 1, p. 101-130, 2012.

**ZARIFIAN, P. COMPETÊNCIA:** definição, implicações e dificuldades. Objetivo, Competência, p. 68-76, 2001.

**ZONATTO, P. A. F.; SBISSA, A. P.; LENZI, F. C.; ZONATTO, V. C. da S. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM AMBIENTE COLABORATIVO:** uma análise com profissionais que atuam em escritórios de coworking/ **ENTREPRENEURIAL COMPETENCES DEVELOPMENT IN**

**COLLABORATIVE ENVIRONMENT:** na analysis with professional acting in coworking offices. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 10, n. 5, p. 1132-1152, 2017.

**ZYLBERSZTAJN, D. ORGANIZAÇÃO DE COOPERATIVAS:** desafios e tendências. Revista de Administração, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.