

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS DA ROTA TURÍSTICA RURAL CAMINHO DO VINHO**

ADILSON CUNHA COSTA

JUNHO / 2016

Dissertação de Mestrado em Administração

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ADILSON CUNHA COSTA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS DA ROTA TURÍSTICA RURAL CAMINHO DO VINHO**

Campo Limpo Paulista - SP

2016

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ADILSON CUNHA COSTA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS DA ROTA TURÍSTICA RURAL CAMINHO DO VINHO**

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação Prof. Dr. Djair Picchiai

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

Campo Limpo Paulista –SP

2016

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Costa, Adilson Cunha

As competências gerenciais na percepção dos gestores das micro e pequenas empresas da Rota Turística Rural Caminho do Vinho / Adilson Cunha Costa. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Djair Picchiali.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Gestão empresarial. 2. Competências. 3. Competências gerenciais. I. Picchiali, Djair. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.406

**PÁGINA DE APROVAÇÃO**

FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS DA ROTA TURÍSTICA RURAL CAMINHO DO VINHO**

ADILSON CUNHA COSTA

20 de junho de 2016

**BANCA EXAMINADORA**

---

PROF. DR. DJAIR PICCHIAI (ORIENTADOR- FACCAMP)

---

PROFA. DRA. ELIANE MARIA PIRES G. BIANCHI (FACCAMP)

---

PROF. DR. PAULO ROBERTO ARVATE (FGV)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado o dom da vida.

A minha mãe, pelo carinho e pela dedicação ao longo da minha vida.

A minha esposa, Rita, e a meus filhos, Felipe e Sofia, pela paciência e compreensão nesse tempo que exigiu algumas privações em família.

Ao Prof. Doutor Djair Picchiai, primeiramente, por ter aceitado ser o meu orientador, e, também, porque sempre que foi preciso, nunca deixou de me dar os esclarecimentos necessários para que este trabalho pudesse ser realizado.

Aos professores da banca de qualificação que, com seus conhecimentos valiosos, contribuíram para que o projeto de pesquisa pudesse ser melhorado e enriquecido.

Agradeço também a todos os professores que me ajudaram, de alguma forma, na concretização deste trabalho.

Agradeço aos gestores da rota turística rural Caminho do Vinho que, em meio a suas ocupações, disponibilizaram um tempo para fornecer as informações necessárias para que este trabalho pudesse ser concretizado.

E aos funcionários da Faccamp, pela disposição e prontidão na prestação dos serviços necessários ao bom funcionamento da instituição.

## RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as competências gerenciais dos gestores (na percepção destes) das micro e pequenas empresas - MPEs - localizadas na rota turística rural Caminho do Vinho, no município de São José dos Pinhais-PR, relacionando-as com as características locais encontradas. O assunto inseriu-se no contexto da representatividade do impacto das decisões ou indecisões dos gestores ou proprietários das MPEs para a sobrevivência ou não dessas empresas, causadas, principalmente, pela gestão empresarial deficiente. Por isso a importância do estudo das competências gerenciais dessas organizações. Neste contexto e na escolha do assunto competências gerenciais buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: quais as competências dos gestores (na percepção destes) das MPEs dos empreendimentos localizados na rota turística rural Caminho do Vinho, região turística rural no município de São José dos Pinhais-Paraná, e como elas estão relacionadas com as características locais encontradas? Para se chegar as respostas desta questão, a metodologia utilizada, do ponto de vista da alegação do conhecimento, foi o pragmatismo, da abordagem, mista (qualitativa e quantitativa), com relação aos fins, exploratória e descritiva, e quanto aos meios, bibliográfica, documental e de campo. Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário que contou com a participação de 33 gestores respondentes. Na análise dos resultados foram utilizadas técnicas de estatística descritivas e também não paramétricas. Confirmou-se com o estudo que há indícios de algumas associações e correlações parciais entre as competências gerenciais dos respondentes com as seguintes características comuns locais dos estabelecimentos e respectivos gestores nos achados da pesquisa: idade dos gestores, bom resultado econômico alcançado, tempo de existência das MPEs e a tradição familiar local.

Palavras-chave: Gestão Empresarial. Competências. Competências Gerenciais.

## ABSTRACT

This research had as goal to identify the managerial competencies from the managers (in their own perception) of the micro and small business, located at the touristic road called *Caminho do Vinho*, which is situated in São José dos Pinhais city, in Paraná state, and relating them with the local characteristics. The subject is inserted in the representativeness contexts of the decisions or non-decisions impact over the company's survival, mainly caused by mismanagement. Therefore the importance to study those manager's managerial skills. In this context, this research seeks to answer the following question: Which are the managerial competencies of managers from the small business located in the *Caminho do Vinho* and how they are related with the local characteristics found? To find the answers this question, the methodology used, in the knowledge claim point of view, it was the pragmatism. Regarding the type of research, in the approach point of view, it was mixed (qualitative and quantitative). The purpose of the research was descriptive and exploratory. And regarding the means, bibliographic, documental and on field. For the data collection a questionnaire was applied to 33 of the managers and owners from the micro and small business located at the *Caminho do Vinho*. In the analysis results were used descriptive statistical techniques and also nonparametrics. It was confirmed with the study that has partial indications of some associations and correlations between the managerial competences of the respondents with the following local common characteristics of the establishments and respective managers in the findings of the research: age of the managers, good reached economic result, time of existence of the enterprises and the local familiar tradition.

Keywords: Business Management. Skills. Managerial Competencies.

## LISTA DE SIGLAS

**ACAVIM:** Associação da Rota Turística Rural do Caminho do Vinho.

**BNDES:** Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

**DIEESE:** Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

**MDIC:** Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio.

**MPEs:** Micro e pequenas empresas.

**MTE:** Ministério do Trabalho e do Emprego.

**PMSJP:** Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais.

**RAIS:** Relação Anual de Informações Sociais.

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

**SECEX:** Secretaria do Comércio Exterior.

**SICTUR:** Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> – Percentuais do Sexo dos Gestores.....	72
<b>GRÁFICO 2</b> – Faixa Etária do Gestores.....	73
<b>GRÁFICO 3</b> – Distribuição do Número de MPEs Respondentes ao Questionário.....	76
<b>GRÁFICO 4</b> – Tipo de Administração.....	79
<b>GRÁFICO 5</b> – A Rota Turística Caminho do Vinho Trouxe Bons Resultados? .....	81

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Competências Gerenciais.....	34
<b>FIGURA 2</b> – Mapa da Rota Turística Rural Caminho do Vinho.....	46
<b>FIGURA 3</b> – Portal de Entrada do Caminho do Vinho.....	46
<b>FIGURA 4</b> – Placa Padrão de Identificação das empresas Associados à ACAVIM...	49
<b>FIGURA 5</b> – Principais relações entre as Características Locais e as Competências Gerenciais Levantadas.....	99

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – Resumo da Introdução.....	23
<b>QUADRO 2</b> – Síntese dos Conceitos de Competência.....	30
<b>QUADRO 3</b> – Formação das Competências Gerenciais em Ruas.....	32
<b>QUADRO 4</b> – As Categorias de Competências Gerenciais em Fleury e Fleury.....	35
<b>QUADRO 5</b> – Classificação das MPEs conforme SEBRAE.....	42
<b>QUADRO 6</b> – Classificação das MPEs conforme BNDES.....	43
<b>QUADRO 7</b> – Critério para Classificação de Empresas no Brasil (RAIS/MTE) .....	43
<b>QUADRO 8</b> – Critério das MPEs pela Lei do Simples Nacional.....	44
<b>QUADRO 9</b> – Resumo dos Critérios para Classificação das MPEs no Brasil.....	44
<b>QUADRO 10</b> – MPEs Localizadas na Rota Turística Rural Caminho do Vinho.....	48
<b>QUADRO 11</b> – Resumo dos Tipos de Pesquisa adotados neste Estudo.....	54
<b>QUADRO 12</b> – Resumo da Amostragem da Pesquisa.....	55
<b>QUADRO 13</b> – Relação do Questionário com os objetivos Específicos .....	58
<b>QUADRO 14</b> – Valores da Escala de Likert.....	58
<b>QUADRO 15</b> – Resumo em Sequência da Construção, Validação e Execução do Questionário, com Aplicação da Escala Likert, e Fases Qualitativa e Quantitativa.....	60
<b>QUADRO 16</b> – Nomeação e Divisão das Competências Gerenciais do Questionário em Categorias.....	61
<b>QUADRO 17</b> – Estrutura do Questionário Completo com as Dimensões Conceituais Referenciadas pela Base Teórica da Pesquisa.....	62
<b>QUADRO 18</b> – Modelo Inicial da Escala Likert Apresentada no Pré-teste.....	64
<b>QUADRO 19</b> – Modelo Final da Escala Likert Apresentada no Pré-teste.....	64
<b>QUADRO 20</b> – Proposições Eliminadas no Teste do $\alpha$ Cronbach.....	68
<b>QUADRO 21</b> – Perfil Geral dos Gestores Participantes da Pesquisa.....	71
<b>QUADRO 22</b> – Perfil Geral das Empresas da Rota Caminho do Vinho .....	75
<b>QUADRO 23</b> – Modelo Final da Escala Likert.....	92
<b>QUADRO 24</b> – Competências Gerenciais Mais Destacadas e Menos Destacadas por Tipo de Estabelecimentos Afins.....	96
<b>QUADRO 25</b> – Classificação da Intensidade no Teste de Correlação de Spearman.	101
<b>QUADRO 26</b> – Respostas das Hipóteses Levantadas sobre Objetivo Específico 3 da Pesquisa.....	112

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> – Lista de Variáveis Excluídas.....	66
<b>TABELA 2</b> – Confiabilidade das Estatísticas.....	66
<b>TABELA 3</b> – Estatísticas da Escala.....	67
<b>TABELA 4</b> – Estatísticas dos itens.....	67
<b>TABELA 5</b> – Nova Confiabilidade das Estatísticas.....	69
<b>TABELA 6</b> – Frequência por Cargo dos Respondentes.....	72
<b>TABELA 7</b> – Grau de Escolaridade dos Gestores.....	73
<b>TABELA 8</b> – Profissão Anterior à de Gestor Atual.....	74
<b>TABELA 9</b> – Profissão Atual Paralela à de Gestor.....	74
<b>TABELA 10</b> – Tempo de Atividade das Empresas da Amostra.....	76
<b>TABELA 11</b> – Motivo da Abertura da Empresa.....	77
<b>TABELA 12</b> – Quantitativo de Mão de Obra Empregada por MPEs Afins.....	79
<b>TABELA 13</b> – Porte das Empresas Locais Segundo Classificação SEBRAE.....	80
<b>TABELA 14</b> – Faturamento Bruto Anual das Empresas Pesquisadas.....	80
<b>TABELA 15</b> – Resultado Econômico das Empresas.....	81
<b>TABELA 16</b> – Classificação dos Valores de KMO.....	83
<b>TABELA 17</b> – Resultado do KMO e Bartlett.....	84
<b>TABELA 18</b> – Comunalidades.....	85
<b>TABELA 19</b> – Variância Explicada Total.....	86
<b>TABELA 20</b> – Comunalidades.....	86
<b>TABELA 21</b> – Novo Resultado do KMO e Bartlett.....	87
<b>TABELA 22</b> – Variância Explicada Total.....	87
<b>TABELA 23</b> – Fatores Extraídos por meio da Análise Fatorial.....	88
<b>TABELA 24</b> – Resultado do $\alpha$ de Cronbach, por Fator, após a Análise Fatorial.....	89
<b>TABELA 25</b> – Reagrupamento dos Itens do Questionário, após a Análise Fatorial...	91
<b>TABELA 26</b> – Resultado em Percentuais das Competências Gerenciais Levantadas pela Escala Likert de 5 Pontos.....	93
<b>TABELA 27</b> – Resultados do Teste de Normalidade para as Variáveis Ordinais (Competências Gerenciais) .....	100
<b>TABELA 28</b> – Teste de Correlação de Spearman entre o Grau de Escolaridade dos Gestores e as Competências Gerenciais.....	102
<b>TABELA 29</b> – Diferenças na Percepção das Competências Gerenciais conforme os Grupos de Escolaridade.....	103

<b>TABELA 30</b> – Teste de Correlação de Spearman entre a Idade dos Gestores e as Próprias Competências Gerenciais.....	104
<b>TABELA 31</b> – Comparação da Idade dos Gestores em relação à Percepção das Competências Gerenciais por Grupos de Idade.....	105
<b>TABELA 32</b> – Teste do Qui-Quadrado para Tipo de Administração (Familiar ou Não) e Competências Gerenciais.....	107
<b>TABELA 33</b> – Teste de Correlação de Spearman entre o Faturamento Bruto Anual dos Estabelecimentos e as Competências Gerenciais.....	108
<b>TABELA 34</b> – Teste de Correlação de Spearman entre o Tempo de Existência dos Empreendimentos no Local e a Percepção das Competências Gerenciais.....	109
<b>TABELA 35</b> – Comparação entre o Grupo dos Estabelecimentos Mais Antigos no Local e o dos Mais Novos em Relação às Competências Gerenciais.....	110
<b>TABELA 36</b> – Teste do Qui-Quadrado na Associação entre Tradição Familiar ou Não Familiar e Competências Gerenciais.....	111

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	Importância do assunto.....	16
1.2	Justificativa.....	18
1.3	Problema de pesquisa.....	19
1.4	Objetivos.....	20
1.4.1	Objetivo geral.....	21
1.4.2	Objetivos específicos.....	21
1.5	Delimitação do tema.....	21
1.6	Estrutura do trabalho de pesquisa.....	22
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>24</b>
2.1	Competência.....	24
2.2	Competências gerenciais.....	30
2.3	Identificação ou mapeamento das competências gerenciais.....	36
2.4	Referencial teórico norteador da pesquisa.....	38
<b>3</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>42</b>
3.1	Critérios de enquadramento das micro e pequenas empresas no Brasil.....	42
3.1.1	Por pessoal ocupado e setor econômico, conforme SEBRAE.....	42
3.1.2	Pela receita operacional bruta anual, conforme BNDES.....	43
3.1.3	Pelo número de empregados, conforme MTE.....	43
3.1.4	Pelo critério de faturamento da Lei do Simples Nacional.....	43
3.2	O Município de São José dos Pinhais.....	45
3.3	A rota turística Caminho do Vinho.....	46
<b>4</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>50</b>
4.1	Alegação do conhecimento adotado.....	50
4.2	Tipos de pesquisa e os tipos adotados neste estudo.....	51
4.2.1	Classificação quanto aos fins.....	51
4.2.2	Classificação quanto aos meios ou procedimentos técnicos.....	52
4.2.3	Classificação do ponto de vista da forma de abordagem do problema.....	52
4.2.3.1	<i>Qualitativa</i> .....	52
4.2.3.2	<i>Quantitativa</i> .....	53
4.3	Amostra.....	55

4.4	Descrição dos procedimentos de coleta de dados.....	56
4.4.1	Principais instrumentos de coleta de dados.....	56
4.4.1.1	<i>Entrevista</i> .....	56
4.4.1.2	<i>Questionário</i> .....	57
4.4.2	Construção, validação, execução e aplicação do instrumento de coleta de dados escolhido para a pesquisa.....	59
4.4.2.1	<i>Levantamento das proposições (itens) do instrumento de pesquisa (no caso em questão, o questionário)</i> .....	60
4.4.2.2	<i>Validade do conteúdo das proposições</i> .....	63
4.4.2.3	<i>Aplicação de questionário-piloto</i> .....	64
4.4.2.4	<i>Aplicação do questionário final aos gestores das micro e pequenas empresas do Caminho do Vinho</i> .....	65
4.4.2.5	<i>Validade de constructo (<math>\alpha</math> de Cronbach)</i> .....	65
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS</b> .....	<b>70</b>
5.1	Resultados e análise dos dados que buscaram descrever algumas características comuns gerais das empresas pesquisadas e de seus gestores nos contextos em que se encontram (Objetivo específico 2) .....	70
5.1.1	Perfil geral dos 33 gestores que fizeram parte da pesquisa.....	70
5.1.2	Perfil geral dos empreendimentos dos gestores pesquisados.....	75
5.1.3	Resumo do perfil geral levantado dos gestores e das MPES localizados na rota turística rural Caminho do Vinho.....	82
5.2	Resultados e análises dos dados que procuraram identificar, através da autopercepção, as principais competências gerenciais dos gestores, por meio da escala Likert de 5 pontos.....	82
5.2.1	Análise fatorial.....	83
5.2.1.1	<i>Aplicabilidade ou não da análise fatorial</i> .....	83
5.2.1.2	<i>Verificação das comunalidades</i> .....	84
5.2.1.3	<i>Extração dos fatores</i> .....	85
5.2.1.4	<i>Rotação dos fatores</i> .....	87
5.2.1.5	<i>Novo reagrupamento de alguns dos itens após a análise fatorial</i> .....	90
5.2.2	Frequência de concordância e discordância das competências gerenciais na percepção dos gestores respondentes.....	92
5.2.2.1	<i>Frequência em percentuais de maior e menor concordância das competências gerenciais avaliadas por tipo de estabelecimentos afins</i> .....	95
5.3	Resultados e análises das competências gerenciais, de acordo com a percepção dos gestores, buscando associá-las ou correlacioná-las com algumas características comuns locais	

	dos estabelecimentos e de seus gestores (Objetivo específico 3) .....	98
5.3.1	Há alguma correlação entre o grau de escolaridade dos gestores e as competências gerenciais destes?.....	101
5.3.2	Há correlação entre a idade dos gestores e as práticas gerenciais levantadas?.....	104
5.3.3	Há associação entre o tipo de administração (familiar e não familiar) com as competências mobilizadas pelos gestores?.....	106
5.3.4	Há correlação entre o faturamento bruto anual dos estabelecimentos e o grau de percepção das competências gerenciais mobilizadas?.....	108
5.3.5	Há correlação entre o tempo de existência dos estabelecimentos no local e as competências gerenciais mobilizadas conforme a percepção dos próprios gestores? .....	109
5.3.6	Há associação entre os estabelecimentos que foram abertos em razão da tradição familiar ou não familiar e as competências mobilizadas pelos gestores?.....	111
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
6.1	Conclusões .....	113
6.2.	Limitações da pesquisa.....	119
6.3	Recomendações para futuras pesquisas.....	119
	REFERÊNCIAS.....	120
	APÊNDICES.....	128
	APÊNDICE I – Questionário final adotado e avaliado pelos gestores da rota turística rural Caminho do Vinho.....	128

## **1 INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa teve como objeto de estudo as competências gerenciais conforme a percepção dos gestores da rota turística rural Caminho do Vinho, localizada no município de São José dos Pinhais, no Paraná.

A motivação principal para a escolha desta pesquisa está no fato da importância das decisões dos gestores desses empreendimentos, não somente para o bom ou mau andamento de seus negócios, mas, também, para a sobrevivência ou não deles.

Este capítulo objetivou apresentar a importância e a justificativa da escolha do tema, esclarecer o problema de pesquisa, definir o objetivo geral e os objetivos específicos em decorrência do problema de pesquisa, delimitar a abrangência do estudo e descrever a estrutura sequencial da pesquisa.

### **1.1 Importância do assunto**

Por que o interesse nesta pesquisa pelas competências gerenciais das micro e pequenas empresas – MPEs? Para responder a essa pergunta discutiu-se a importância da escolha do assunto.

A realidade empresarial atual é dinâmica, muito complexa e depende de muitos fatores, entre eles lugar, cultura, economia, setor, etc. Com a gestão isso não é diferente; as maneiras de se dirigir os negócios podem ser distintas e ter particularidades. Por isso requer competências gerenciais específicas.

Diante disso, conhecer as competências gerenciais conforme a percepção dos gestores pode trazer um conjunto de informações valiosas, úteis para a orientação das organizações, e servir de instrumento para o mapeamento de competências gerenciais de determinada localidade e de outras com as mesmas especificidades (FIUZA, 2010).

Não somente isso, as competências gerenciais dos empresários também exercem papel fundamental nas decisões que permitam uma gestão mais eficaz e eficiente, o que não é diferente para a administração das MPEs, já que, via de regra, a forma de gestão nelas, muitas vezes, é o retrato do proprietário do empreendimento.

No que diz respeito às MPEs, torna-se ainda mais relevante estudar as competências gerenciais dos gestores, principalmente pela importância dessas empresas, atualmente, no cenário socioeconômico e, também, pela alta taxa de fechamento das mesmas, segundo apontam pesquisas recentes.

No Brasil, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE (2014), órgão sem fins lucrativos, criado por lei de iniciativa do Governo Federal, com a finalidade de apoiar as MPEs, existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são MPEs. Estas respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões), são responsáveis por 25% do Produto Interno Bruto (PIB), geram 70% de novas vagas de empregos, por mês, no país. Das exportações do Brasil 1% são de MPEs.

Percebe-se, por esses dados, a grande importância dessas empresas para a economia do país, na geração de empregos, renda, crescimento econômico e inclusão social, sem contar que, em época de crise econômica, muitos empreendimentos que nascem, isoladamente, transformam-se em micro e pequenos negócios, que acabam impactando positivamente a conjuntura econômica (AMATO NETO, 2015).

Ao lado dessa realidade altamente positiva da importância das MPEs brasileiras para o contexto socioeconômico, existe outra que aponta para o grande índice de fechamento precoce de micro e pequenas empresas no país, apesar de estar diminuindo. Tanto é que algumas pesquisas têm se preocupado em identificar quais são as principais causas dessa alta mortalidade.

Uma dessas é a do SEBRAE (2014), que apontou como uma das principais causas do fracasso e mortalidade das MPEs, no Brasil, além da falta de planejamento prévio e a falta de conhecimento sobre o negócio, é a má gestão empresarial.

Diante dessa constatação, Borges *et al.* (2014) afirmam que a mortalidade das micro e pequenas empresas por falhas gerenciais vem sendo alterada nos últimos anos. Isto porque, segundo os referidos autores, os proprietários e gestores dessas empresas têm buscado conhecer mais o mercado e os fatores gerenciais para criarem e gerirem suas empresas. Porém, alertam que ainda em pesquisas regionais esses fatores continuam presentes. Por exemplo, pesquisa SEBRAE-SP (2015) sobre o panorama das micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo confirma que entre as principais causas da mortalidade das MPEs no Estado está a falta de uma boa gestão.

Nesse contexto, não se pode deixar de mencionar a importância do tema, pelo impacto que representam as decisões ou indecisões dos gestores ou proprietários de MPEs, em relação às competências gerenciais, para a sobrevivência ou mortalidade dessas organizações. A falta de uma gestão competente pode ser decisiva para o fechamento das MPEs, até porque, conforme Ferreira *et al.* (2012), essas organizações dependem em grande parte da atuação do próprio gestor, que tem uma tendência a influenciar sobremaneira no desempenho da empresa e na eventual sobrevivência ou morte da mesma.

Nessa mesma concepção, Diniz, Marins e Silva (2015) afirmam que se as empresas querem ter um gerenciamento de qualidade, não basta somente investimentos financeiros, também o desenvolvimento de competências tornou-se chave importante para a sobrevivência e um diferencial de competição diante do mercado atual e da concorrência. E isso não é diferente para as MPEs.

Explicado o contexto da importância do estudo em questão, justificou-se a escolha em consequência da relevância do tema e possível contribuição teórica e prática.

## **1.2 Justificativa**

Estudar as competências gerenciais, conforme a percepção dos próprios gestores das MPEs da rota turística rural Caminho do Vinho, pode contribuir para a melhoria do cenário atual, visto que a atenção sobre os pequenos negócios cresce cada dia mais, principalmente em época de crise, e que uma boa administração é um dos fatores determinantes para a sobrevivência ou não dessas empresas. E o sucesso ou o insucesso das organizações depende, quase sempre, das decisões do proprietário, as quais podem se diferenciar em virtude de aspectos como localidade, tipo de empreendimento, contexto social, histórico, etc.

Decorrente disso, torna-se relevante a escolha do assunto porque o estudo das competências gerenciais, na percepção dos gestores, nesta pesquisa, a priori, tem a particularidade de buscar características próprias que distingam a forma de gerenciar um segmento de negócios em relação às especificidades de zona rural e turismo rural, ao mesmo tempo.

Além disso, muito se encontra na literatura sobre competências gerenciais, mas pouco é discutido considerando-se os gestores de MPEs, que, na maioria, estão inseridos em uma localidade com as características anteriormente relacionadas.

Ainda, do ponto de vista da contribuição teórica, esta pesquisa, considerados os seus limites, em decorrência de possíveis achados de competências gerenciais específicas para o segmento rural, pode servir, como sugestão, para que outros estudos semelhantes, em outras regiões, sejam realizados, ampliando a pesquisa e coleta de informações sobre competências gerenciais no meio rural, assunto pouco estudado até o momento pela literatura especializada.

Por fim, por se tratar de uma pesquisa no escopo de um mestrado profissional, uma de suas possíveis aplicabilidades práticas, consideradas as limitações das futuras conclusões e no interesse dos gestores pesquisados, poderá ser a apresentação dos resultados para os pesquisados, como forma de avaliação das práticas gerenciais aplicadas em seus próprios empreendimentos.

Justificada a escolha do assunto desta pesquisa, por razões de ordem teórica e prática, partiu-se para a formulação do problema de pesquisa.

### **1.3 Problema de pesquisa**

Quando se fala em problema de pesquisa, faz-se referência a uma questão central, intrínseca ao assunto escolhido, que se quer responder e que, muitas vezes, revela algum(ns) fator(es) que, de certa forma, contribui(em) positiva ou negativamente para a escolha do assunto em questão.

No caso específico desta pesquisa, considerando as MPEs, percebe-se que a alta taxa de mortalidade dessas empresas tem como uma de suas causas a forma como os gestores dirigem esses empreendimentos. Ou seja, o fator negativo, alta mortalidade das MPEs, tem como uma das causas que prejudicam a sobrevivência desses empreendimentos as más decisões dos próprios gestores, decisões essas, muitas vezes, relacionadas às competências gerenciais.

É nessa relação entre decisões gerenciais influenciadas por competências gerenciais exercidas que levam a aumentar a mortalidade das MPEs que se encontra a questão central desta pesquisa, a ser explicitada ao final desta seção.

Nessa perspectiva, e diante da importância das MPEs no cenário econômico nacional (discorrido na importância desta pesquisa) e de seu alto índice de mortalidade devido, entre outros fatores, a falhas gerenciais, surgiu a atenção para esta pesquisa e respectivo interesse em entender, de acordo com a percepção de gestores de micro e pequenas empresas de uma determinada localidade, a visão deles a respeito de suas próprias competências gerenciais, com o intuito de relacioná-las às características locais encontradas.

A particularidade pela escolha por uma comunidade rural, turística, composta por um grupo de micro e pequenas empresas voltadas para o turismo rural, insere-se na visão de Mintzberg (2010), para quem a atividade gerencial depende, entre outras coisas, do contexto externo (cultura do país, setor e ramo de atividade), do contexto da organização (forma de organização, idade, tamanho e estágio de desenvolvimento), do contexto do trabalho (nível de hierarquia), do contexto temporal (pressões temporais) e do contexto pessoal (histórico individual, experiência e estilo pessoal).

Assim, chegou-se à seguinte questão central que provoca a decisão de se estudar a respeito das micro e pequenas empresas da localidade selecionada: quais as competências gerenciais dos gestores (na percepção destes) das MPEs (empreendimentos) localizadas no Caminho do Vinho, região turística rural no município de São José dos Pinhais, no Paraná, e como elas estão relacionadas com as características locais encontradas?

#### **1.4 Objetivos**

Escolhido o assunto e contextualizada a importância deste, explicado o porquê da escolha do mesmo, explicitado o problema de pesquisa por meio da questão central, foram definidos os objetivos que se pretendiam alcançar para responder à pergunta que provocou a decisão de se fazer esta pesquisa.

Os objetivos relacionam-se com a visão global do tema. Indicam o que se pretende conhecer, medir ou provar no decorrer da pesquisa, ou seja, as metas que se deseja alcançar, o que implica pensar as finalidades da pesquisa e, principalmente, os resultados que se pretende alcançar (RICHARDSON, 2012).

O autor esclarece que os objetivos de uma pesquisa devem ser extraídos diretamente dos problemas levantados, apresentando o que se pretende alcançar com a realização do estudo.

Assim, a partir da identificação da questão de pesquisa, foram determinados o objetivo geral e os específicos.

#### 1.4.1 Objetivo geral

Identificar as competências gerenciais dos gestores (na percepção destes) dos empreendimentos localizados no Caminho do Vinho, no município de São José dos Pinhais-PR, relacionando-as com as características locais encontradas.

Com o objetivo geral pretendeu-se identificar as competências gerenciais que os gestores utilizam no dia a dia para administrar os próprios empreendimentos, levando em consideração o contexto do local onde se encontram. Como desdobramento do objetivo geral foram estabelecidos três objetivos específicos para ajudar a responder o problema de pesquisa.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

Levantar as competências gerenciais dos gestores, na percepção destes, das MPEs localizadas no Caminho do Vinho, região turística rural no município de São José dos Pinhais-PR.

Buscar descrever as características comuns dessas empresas e dos respectivos gestores em seus contextos (zona rural e rota turística).

Relacionar as competências gerenciais levantadas com as características locais dos empreendimentos e dos gestores.

### **1.5. Delimitação do tema**

Quando se pretende delimitar um tema escolhido, quer-se abordá-lo em uma de suas particularidades. Por isso, a pergunta que se faz é: o que se pretende abordar de forma específica? Nas palavras de Lakatos e Marconi (2010), é escolher em uma área de conhecimento de estudo, um assunto de interesse.

Esta pesquisa tratou das competências gerenciais das micro e pequenas empresas da região do Caminho do Vinho, rota turística rural localizada no município de São José dos Pinhais, no Paraná.

A abordagem teve ênfase na compreensão de competências gerenciais, do ponto de vista dos próprios gestores, com o intuito de relacioná-las às características locais dos empreendimentos.

Assim, o tema foi delimitado: a) pela linha de pesquisa: a dinâmica das micro e pequenas empresas; b) área de concentração: gestão das micro e pequenas empresas; c) com relação ao assunto competências: competências gerenciais na percepção dos próprios gestores; d) pelo porte da organização estudada: micro e pequenas empresas; e) em uma determinada região: Colônia Mergulhão, Caminho do Vinho, no município de São José dos Pinhais-PR; e f) por especificidade: zona rural e rota turística rural.

## **1.6 Estrutura do trabalho de pesquisa**

Este estudo foi estruturado em seis capítulos. Neste capítulo, contextualizou-se o tema, justificou-se o porquê do estudo, destacou-se a relevância do mesmo e a contribuição esperada, apresentou-se a questão norteadora, esclareceram-se os objetivos da pesquisa e delimitou-se o tema.

O segundo capítulo apresentou o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento da investigação. O referencial foi estruturado em quatro subcapítulos. O terceiro capítulo discorreu detalhadamente sobre o objeto de estudo e suas particularidades.

O quarto capítulo descreveu o caminho metodológico percorrido. Apresentou a metodologia utilizada no estudo, evidenciando a natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados, a técnica usada para analisá-los e um resumo de cada etapa desenvolvida antes e depois da coleta dos dados.

No quinto capítulo foi apresentada a análise dos dados e os resultados extraídos. E, por fim, na última parte, foram expostas as conclusões finais da pesquisa, suas limitações e recomendações para futuros trabalhos sobre o assunto.

Para encerrar esta seção, segue o Quadro 1, resumo do que foi abordado até aqui.

QUADRO 1: Resumo da Introdução

Tema	Competências gerenciais na percepção de empresas e gestores de micro e pequenas empresas
Delimitação do tema	Por linha de pesquisa: dinâmica das micro e pequenas empresas
	Área de concentração: gestão das micro e pequenas empresas
	Delimitação em relação ao assunto competências: competências gerenciais na percepção dos próprios gestores
	Delimitação por porte da organização: micro e pequenas empresas
	Delimitação por região: Colônia Mergulhão, Caminho do Vinho em São José dos Pinhais-PR
Justificativa	Delimitação por especificidade: zona rural e rota turística rural
	Relevância: o estudo das competências gerenciais, na percepção dos gestores, nesta pesquisa, tem a particularidade de buscar características próprias que distingam a forma de gerenciar um segmento de negócios em decorrência das especificidades de zona rural e turismo rural, ao mesmo tempo.
	Contribuição teórica: esta pesquisa, partindo de possíveis achados de competências gerenciais específicas para o segmento rural, poderá servir para que outros estudos semelhantes, em outras regiões, sejam realizados, ampliando a pesquisa sobre competências gerenciais no meio rural; assunto pouco estudado até o momento pela literatura especializada.
Justificativa	Aplicabilidade prática: considerando as limitações das conclusões e no interesse dos gestores pesquisados, os resultados da pesquisa poderão ser apresentados para os pesquisados, como forma de avaliação das próprias práticas gerenciais aplicadas em seus empreendimentos.
	Problema de pesquisa
Objetivo geral	Identificar as competências dos gestores (na percepção destes) dos empreendimentos localizados no Caminho do Vinho, no município de São José dos Pinhais-PR, relacionando-as com as características locais encontradas.
Objetivos específicos	Levantar as competências gerenciais dos gestores, na percepção destes, das micro e pequenas empresas localizadas no Caminho do Vinho, região turística rural do município de São José dos Pinhais-PR.
	Buscar descrever as características comuns das empresas pesquisadas e de seus respectivos gestores nos contextos em que se encontram.
	Relacionar as competências gerenciais, levantadas junto aos gestores locais, com as características locais encontradas.
Partes da pesquisa	6 capítulos: 1- Introdução; 2- Fundamentação teórica; 3- Objeto de estudo e particularidades; 4- Método; 5- Análise e resultados extraídos; 6- Considerações finais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Lizote (2013) afirma que a fundamentação teórica tem por objetivo, com base na revisão da literatura sobre os temas, delimitar os conceitos abordados e a declaração de um referencial teórico que oriente a pesquisa e as respectivas análises das informações obtidas.

Nesta parte foram discutidos alguns conceitos importantes: a evolução da definição do termo competência, o conceito de competência gerencial, a importância do levantamento das competências gerenciais e, por fim, o referencial norteador de competências gerenciais adotado nesta pesquisa.

### 2.1 Competência

Ao transpor a bibliografia sobre competências, percebe-se que não há uma única teoria articulada e concreta sobre o tema e nem mesmo consenso a respeito da discussão sobre o mesmo. Algumas abordagens privilegiam o sujeito como foco principal e inicial de análise e outras, a organização.

Segundo Cintra (2013), o tema apresenta-se complexo, repleto de minúcias e em processo de construção e de debates sem respostas. Porém, apesar das diferenças de abordagens conceituais apresentadas, existe coerência de pensamento entre elas, mostrada por meio da evolução dos conceitos no decorrer do tempo, conforme será visto nesta discussão.

A palavra competência origina-se do latim, *competere*, e este conceito pode ser analisado, inicialmente, pela decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto, e *petere*, significando esforço (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

No dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, 2010), encontra-se como uma das definições para o termo competência a “capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: recorrer à competência de um especialista”, (p. 508). Nesse contexto, para a língua portuguesa o significado de competência é: qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver qualquer assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade e capacidade para julgar pleito.

Definição semelhante encontra-se no Dicionário Houaiss (HOUAISS, 2009), em que a competência possui como uma de suas definições a “capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado. [...] Soma de conhecimentos ou de habilidades”, (p. 504).

A maior parte da literatura especializada identifica que o conceito de competências surge quando um psicólogo norte-americano chamado David McClelland publica, em 1973, o artigo “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*” (em tradução para o português, seria “Testando a competência e não a inteligência”).

Segundo Dutra (2013), esse artigo é o marco inicial para uma série de estudos realizados nos Estados Unidos por autores como Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e outros, identificados como pertencentes à corrente norte-americana do estudo de competências.

McClelland (1973) criticou o uso de testes de personalidade e de Quociente de Inteligência- QI como instrumentos capazes de predizer o potencial de sucesso dos trabalhadores. Para ele, não havia relação entre o resultado alcançado nesses testes e o desempenho no trabalho. Nas palavras de Peterossi e Zanona (2014), para McClelland, o desempenho superior não é fruto de talento e inclinações com que o indivíduo nasce, mas algo que pode ser desenvolvido.

Em razão disso, na sua obra “Testando a competência e não a inteligência” (1973), McClelland propôs que se partisse da identificação das atitudes e dos hábitos que caracterizariam um funcionário que apresentasse excelente desempenho e, com base na organização dessas características em um modelo de competências, fosse definido um processo de seleção consistente com as necessidades das organizações.

Ele, com alguns exemplos práticos, explicitou melhor esse seu conceito de competência: se desejar contratar uma pessoa como motorista, e para saber se essa pessoa é capaz de dirigir bem um automóvel, deve-se apresentar-lhe um teste de direção, não um teste de inteligência; se quiser saber quem será um bom policial, precisa-se descobrir o que um policial faz e testar essas habilidade aos candidatos desse cargo (MCCLELLAND, 1973).

Assim, nesse contexto, para McClelland (1973), ser competente não é, por exemplo, simplesmente possuir um ótimo perfil intelectual, com diploma de curso superior, mestrado ou doutorado, até porque, tanto um intelectual como um simples

pedreiro possuem diferentes competências individuais, mas, sim, ter qualificações que levam a executar um trabalho com um nível superior de desempenho.

Nessa mesma linha de pensamento, para Boyatzis (1982), competências são “aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização” (p. 23). Em outras palavras, para ele, ser competente é ter um conjunto de comportamentos e habilidades adequados (qualidades), que possibilitem uma atuação profissional efetiva e/ou superior.

Com base nesse conceito de competência, através de “comportamentos observáveis”, Boyatzis (1982) reavaliou os estudos referentes às competências e identificou um conjunto de qualidades que, na perspectiva dele, definem um desempenho superior.

Spencer e Spencer (1993), que seguem a linha de pensamento de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), definem competência como “características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho” (p.9). Essas características, que fazem parte da personalidade do indivíduo, poderão ser traduzidas em competências, quando relacionadas com o desempenho superior na execução de uma atividade ou tarefa uma situação.

Segundo ainda os referidos autores, essas competências podem ser previstas e estruturadas, estabelecendo um conjunto ideal de qualificações que levem ao desempenho superior no trabalho. Em outras palavras, esse desempenho superior associado à competência acontece de acordo com referência a um critério previamente definido (SPENCER e SPENCER, 1993).

Percebe-se, na concepção desses autores da escola americana (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER e SPENCER, 1993)), que o conceito de competência está associado às características intrínsecas próprias do indivíduo, que determinam suas qualificações, e vão fazer com que ele execute um trabalho, uma tarefa ou resolva um determinado problema com um desempenho mais do que satisfatório (superior).

Diferente dos autores da escola americana, que viam as competências relacionadas ao conjunto de capacidades, habilidades e atitudes (CHA) interiorizadas no indivíduo, como *inputs*, ou qualificação (BECKER; LACOMBE, 2009), diversos autores, em trabalhos posteriores, apontaram como limitação desta corrente o fato de os conceitos centrarem-se excessivamente no indivíduo e nas tarefas prescritas para

um cargo. Autores franceses, como Le Boterf (2008 e 2011) e Zarifian (2012), explicitaram as limitações da concepção norte-americana de competência.

Conforme Gattai (2008), a linha de autores que critica o modelo americano de competências, associa competência “às realizações das pessoas, àquilo que elas provêm, produzem e entregam” (p. 71). Ou seja, as competências só se completam na sua aplicação prática.

A contribuição, por exemplo, do francês Le Boterf enriqueceu bastante o conceito, pois centrou-se na necessidade de se considerar o contexto de trabalho. Para Le Boterf (2008), em sua obra *Desenvolvendo as competências dos profissionais*, competência é a ação: “não há outra competência que a competência em ação” (p.16). A competência não existe apenas no campo do conhecimento e da habilidade, mas necessita realizar-se na ação; só existe competência quando o indivíduo se vale de suas capacidades para resolver determinada situação. Em outras palavras, pode-se ter muitos conhecimentos, habilidades e não ser competente (LE BOTERF, 2008 e 2011).

Em Zarifian (2012), o conceito de competência não é uma negação da qualificação. Pelo contrário, segundo o referido autor, “nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação” (ZARIFIAN, p. 67). Porém, vai além da simples qualificação. Relaciona-se, também, com a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido pelos outros. Ela não vem prescrita como numa bula de remédio.

A percepção desse autor deriva, basicamente, de três pontos: a natureza contingencial do mundo moderno, o teor participativo da comunicação dentro da organização e seus impactos na percepção de serviços dentro e fora das organizações. Para Zarifian (2012), a competência só é avaliada quando se manifesta na atividade prática.

Araújo (2014), afirma que a principal contribuição da abordagem francesa, em relação à americana, é ir além da caracterização de competência como atributos pessoais ou qualificações necessárias para determinado cargo, considerando a “automobilização” (p. 37) da competência um fator determinante. Por isso, a competência deve agregar valor para a organização e valor para o indivíduo.

Na literatura brasileira, nota-se a influência da corrente francesa e a integração dos conceitos americano e francês para competência. Ruas (2010), por

exemplo, define competência como “a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos” (p.46). Ou seja, competência não é somente um estoque de recursos que o indivíduo possui, mas a mobilização dessas capacidades em determinado contexto.

Assim, Ruas (2010) apresenta um conceito mais completo, pois define competência como uma ação que acontece em determinado contexto (com recursos e condições específicos), embasada por capacidades existentes a priori (conhecimentos, habilidades e atitudes) e que leva a determinada entrega.

Com base nas definições apresentadas pelas duas grandes correntes (americana e a francesa), Carbone *et al* (2010) destacam a definição de competência, em uma perspectiva mais integradora. Para eles a competência é não apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso pela pessoa em dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Dutra (2013), também, critica o enfoque da competência relacionado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sem que haja agregação de valores para a organização. Para ele, o fato de uma pessoa possuir determinadas qualificações não garante agregação de valor à organização.

A contribuição de Dutra (2013) foi introduzir o conceito de entrega. Sob essa ótica, as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização.

Outra definição importante sobre competência vem de um renomado casal de escritores brasileiros, Fleury e Fleury, que ao juntarem as duas linhas apresentadas anteriormente (escola americana e francesa), alargaram o conceito e significado de competência, evidenciando não apenas a presença de um conjunto de qualificações, como também a necessidade da manifestação prática delas em determinado contexto.

Fleury e Fleury ampliaram a abrangência de competência na medida em que englobaram a geração de resultados afinados aos objetivos organizacionais. Por isso, o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não significa que a organização se beneficie disso. Daí a necessidade da agregação de valor do indivíduo para a organização, quando coloca em prática determinada competência. (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011).

Assim, tem-se competência que é ação (mobilização), que traz resultados e agrega valor, quando cumpre o objetivo que a organização quer que seja alcançado.

Nesse mesmo sentido, Silva (2010) afirma que esse conceito, baseado na geração de valor agregado para a organização, contribui para um novo enfoque- para uma gestão baseada em competências. Segundo o autor, essa maneira de gestão permite agir com maior precisão no gerenciamento das pessoas, por meio da integração do conjunto de políticas e práticas de desenvolvimento, remuneração, recrutamento e seleção, da estratégia do negócio e da arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas.

Um conceito brasileiro de competência, também bastante abrangente, é o de Bitencourt e Barbosa (2010), os quais comentam que o termo competências, além de ser dotado de uma grande diversidade conceitual, é um abordado em decorrência de diferentes ênfases, como formação, comportamento, resultado, aptidão, valores, estratégias, ação, interação, aprendizagem individual, autodesenvolvimento, mobilização, perspectiva dinâmica e desempenho, dada a sua interface com vários campos do conhecimento.

Em síntese, partindo-se da concepção francesa de competência, juntamente com a contribuição de autores brasileiros, pode-se verificar que houve um grande avanço no assunto, uma vez que foram incorporados a ele conceitos importantes: competência em ação, mobilização, contexto, entrega e agregação de valor.

Por fim, pode-se sintetizar a trajetória do conceito de competência em três principais fases:

1. primeira fase (escola americana): ênfase do conceito de competência considerando um conjunto de qualificações ou características do indivíduo para determinado cargo, que lhe permite ter um desempenho superior no próprio trabalho (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER e SPENCER, 1993).
2. segunda fase (escola francesa): pode-se falar em competência apenas quando há ação, porque a competência envolve interação e mobilização em determinado contexto (LE BOTERF 2008 e 2011; ZARIFIAN, 2012).
3. terceira fase (autores brasileiros): ênfase nos conhecimentos, nas habilidades e atitudes, na mobilização, entrega, aprendizagem, nos resultados e na agregação de valor (BITENCOURT e BARBOSA, 2010; CARBONE *et al.*, 2010; DUTRA, 2013; FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011; RUAS, 2010; SILVA, 2010.).

QUADRO 2 – Síntese dos Conceitos de Competência

Tema	Principais autores	Contribuição/Ideia central
Competência como característica do indivíduo.	McClelland (1973); Boyatzis (1982); Spencer e Spencer (1993). (Corrente americana)	Ênfase do conceito de competência considerando um conjunto de qualificações ou características do indivíduo para determinado cargo, que lhe permite ter um desempenho superior no próprio trabalho.
Competência como capacidade de entrega do indivíduo, ação e mobilização.	Le Boterf (2008 e 2011); ZARIFIAN (2012). (Corrente francesa)	Pode-se falar em competência apenas quando há ação, porque a competência envolve interação e mobilização em determinado contexto.
Competência manifesta-se na ação; entrega; agregação de valor.	Bitencourt e Barbosa (2010); Carbone <i>et al.</i> (2010); Dutra (2013); Fleury e Fleury (2004 e 2011); Ruas (2010) e Silva (2010) (Autores brasileiros).	Ênfase nos conhecimentos, nas habilidades e atitudes, na mobilização, entrega, aprendizagem, nos resultados e na agregação de valor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015), com base na pesquisa do referencial teórico.

## 2.2 Competências gerenciais

A maioria dos autores, considerando o assunto gestão de pessoas, especificamente o tema competências e suas classificações, parte das competências organizacionais para classificar, em relação a estas, as competências individuais e, destas, as competências gerenciais.

No contexto gerencial, segundo Araújo (2014), o conceito de competências gerenciais teve uma de suas primeiras contribuições na obra de Boyatzis, em 1982, no livro *“The Competent Manager: a Model Effective Performance”*. Ao reanalisar os dados de estudos sobre competências gerenciais, Boyatzis identificou um conjunto de características e traços que, na opinião dele, definem um gestor ideal.

Para Boyatzis (2008, apud ARAÚJO, 2014), as competências gerenciais estão mais ligadas ao comportamento, ou seja, às qualificações para o desempenho do cargo (escola americana). Os gerentes deveriam ter criatividade, iniciativa, persistência na resolução dos problemas e, também, disciplina e empatia. Nessa visão, as competências gerenciais estavam ligadas ao exercício do cargo, independentemente do contexto em que ele estava inserido.

Como afirma Medeiros (2009), esse conceito de competência gerencial não atende às exigências de uma organização moderna, num mundo em constante mutação e globalizado (contexto) em que as organizações devem ser competitivas e

flexíveis. Gestores ou gerentes atuam num ambiente complexo, incerto e dinâmico que exige respostas rápidas e eficientes e forma de gerenciar com novas responsabilidades.

Essa concepção de Medeiros (2009) está focada na escola francesa, como em Le Boterf (2011), para quem as competências gerenciais não estão somente ligadas por si só às qualificações do indivíduo, mas também relacionadas à mobilização de diversos saberes e habilidades aplicados em um contexto e situação específicos.

Para Le Boterf (2011), um gestor competente é aquele que sabe agir com pertinência, sabe mobilizar em um contexto, sabe integrar ou combinar saberes diversificados e heterogêneos, sabe transpor, sabe aprender, sabe aprender a aprender e sabe se envolver. Ou seja, sabe administrar esses saberes em uma situação profissional.

Le Boterf (2008) também procurou situar as competências gerenciais num ponto convergente entre a pessoa (biografia pessoal) e sua própria formação educacional e experiência profissional (trajetória profissional).

Segundo Ruas (2010), as competências gerenciais compreendem uma dimensão das competências individuais, sendo consideradas, em sua definição como “o conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente e que articulado é mobilizado em função das diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais” (p. 49).

No entender de Ruas (2010), o exercício da função gerencial está relacionado a uma situação específica. Em outras palavras, como diz Schwartz (2010), é necessário reconhecer que agir em competência supõe uma combinação de ingredientes que estariam presentes em cada situação em graus variados de intensidade. Por isso, supõe sempre uma ação situada.

Esses ingredientes, em relação às competências gerenciais, em Ruas (2005), são geralmente concebidos como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.

O Quadro 3 resume o conjunto de ingredientes que faz parte das competências gerenciais nas ocasiões em que os gestores estão em prática diária, de acordo com Ruas (2005).

QUADRO 3 – Formação das Competências Gerenciais em Ruas

Tipos	Funções
Conhecimentos do ambiente	Conhecer os elementos do ambiente, a fim de poder atuar de maneira adequada.
Conhecimentos gerais e teóricos	Saber compreender e analisar as situações em que atua e tratá-las sistematicamente (método).
Conhecimentos operacionais	Conhecer os métodos, procedimentos e normas associados e suas atividades.
Experiência profissional associada	Saber colocar em ação os conhecimentos adequados à situação.
Atributos profissionais	Saber perceber e apropriar-se de aspectos que não são explicitados nas normas, procedimentos e métodos, mas que estão presentes nas atividades profissionais (conhecimentos tácitos).
Atributos pessoais	Atributos que permitem agir, comprometer-se e relacionar-se de forma adequada em sua atividade.

Fonte: Ruas (2005, p. 20).

A competência gerencial não está somente associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim a um conjunto de habilidades gerenciais necessárias em diferentes níveis da organização, ou seja, àquilo que ele produz ou realiza no trabalho (ZARIFIAN, 2012). Por exemplo, num contexto do setor de serviços, caracterizado pela rapidez e qualidade no atendimento, o gestor ou gerente deve apresentar habilidades gerenciais que, postas em ação, nesse contexto, venham atender a esses requisitos e, assim, atingir os objetivos organizacionais (agregação de valor para a organização).

Numa concepção também abrangente, as competências gerenciais, para Larentis *et al.* (2012), envolvem a compreensão do negócio, a identificação de oportunidades e de ameaças, os pontos fortes e fracos da organização, ter uma orientação para o mercado (clientes, comerciantes) e para as necessidades e exigências dele e saber planejar, organizar e mobilizar recursos. Por isso, um gestor eficiente precisa compreender tudo ao seu redor e também os acontecimentos do ambiente externo, assim como toda sua equipe precisa estar conectada com todo o contexto da organização.

Nessa linha, as empresas precisam de gestores que possuam não somente conhecimentos técnicos e do negócio, mas todos os que foram adquiridos por meio de outras experiências. Daí a necessidade de aumentar a capacitação dos gestores, com o objetivo de alcançar um melhor resultado possível para a organização.

Mintzberg (2010) situa as competências gerenciais numa diversidade de comportamentos e habilidades utilizadas na resolução de problemas dentro de uma determinada organização.

O que diferencia os estudos de Mintzberg (2010) de outras pesquisas é a observação direta que fez das atividades de trabalho dos gerentes no cotidiano.

Ele mesmo não buscou determinar e apresentar as competências pontuais que os gestores deveriam desenvolver, mas procurou exibir uma lista genérica de competências gerenciais necessárias ao trabalho gerencial, competências essas muito diversificadas, dependendo das responsabilidades por áreas geográficas, tipo de produtos ou serviços, clientes específicos, etc. Em outras palavras, não há uma única maneira de gerenciar com eficiência e eficácia.

Entre as competências gerenciais elencadas por Mintzberg (apud CUSTÓDIO *et al.*, 2013), para uma boa gestão, estão: ser comunicativo, colaborativo, participativo, conectado, informado, analítico, objetivo, reflexivo, confiante, comprometido, corajoso, proativo, responsável, equilibrado, empático, inovador, mente aberta, tolerante, decisivo e ético.

Na perspectiva de Quinn *et al.* (2012), as competências gerenciais são aquelas nas quais os gerentes devem adquirir diferentes capacidades para transpor os desafios organizacionais. Para os autores, o gerenciar encontra-se em um contexto de volatilidade (mudança rápida), complexidade (dificuldade de entender os múltiplos fatores de mudanças e suas consequências), ambiguidade (várias interpretações para um mesmo fenômeno) e incerteza. Por isso a necessidade de se alcançar a efetividade organizacional nesse ambiente altamente dinâmico, repleto de complexidade, ambiguidade e exigências e que tornam o trabalho do gestor ou gerente ainda mais desafiador.

Nesse contexto, o gerente competente é o que enfrenta cada problema ou desafio com uma estratégia diferente, não repetindo, simplesmente, as mesmas soluções para todas as situações.

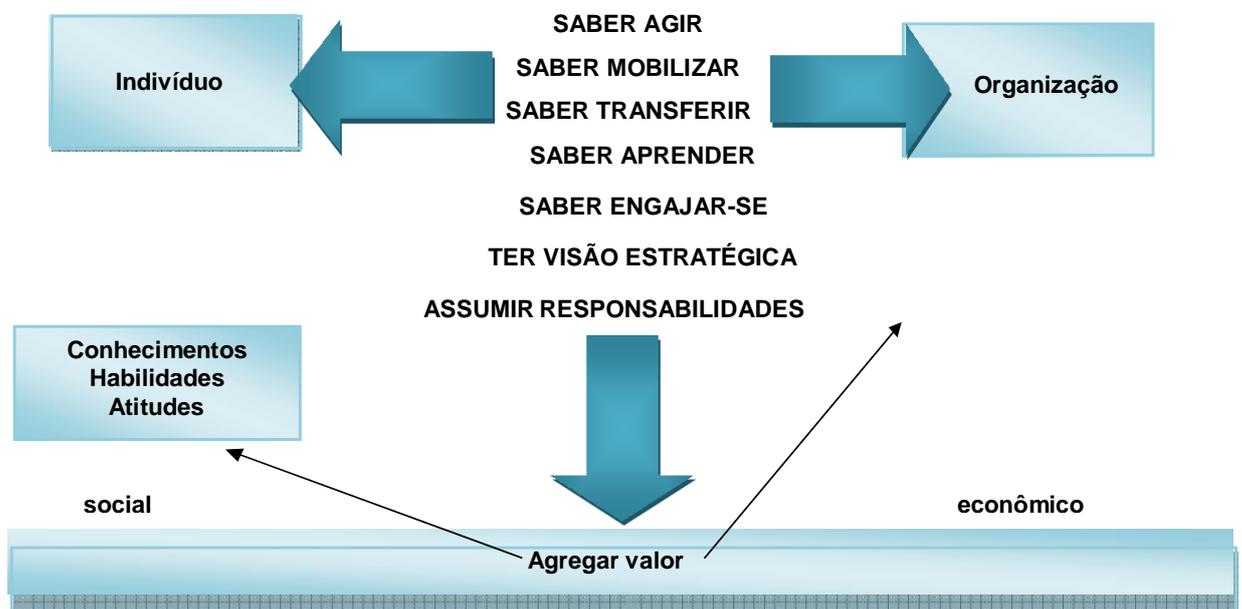
As organizações, no contexto da ação gerencial, segundo pesquisa realizada por Quinn *et al.* (apud LACERDA *et al.*, 2014), julgam necessário que os seus gestores tenham qualidades éticas, orientação para as pessoas (colaboradores e clientes), capacidade para obter resultados, aprendizado e direcionamento da organização. Além disso, devem raciocinar estrategicamente e compreender conceitos, tendo flexibilidade e autoconfiança.

Ainda, Quinn *et al.* (2012) propõem competências gerenciais relacionadas a criar e sustentar o compromisso e a coesão, estabelecer e manter a estabilidade e a continuidade, melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade, promover a mudança e estimular a adaptabilidade, relacionadas aos imperativos da ação de colaborar, controlar, competir e criar, respectivamente.

Assim, segundo os autores, o gerente, além de viabilizar as metas e a rotina, tem de levar a equipe à conquista do conhecimento, enquanto resolve os problemas e evoca o espírito de aprendizado, excelência, resultado e autogestão.

Em Fleury e Fleury (2011), as competências de um gestor estão ligadas ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Esses atributos, expressos em forma de verbos, carregam em si uma visão pragmática, ou seja, demonstram ação, prática, movimento, habilidade prática (Figura 1).

FIGURA 1: Competências Gerenciais



Fonte: Fleury e Fleury (2011, p. 31).

Nesse contexto, é possível definir a competência gerencial como um saber agir responsável do gestor ou gerente que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao próprio gestor.

Fleury e Fleury (2011) também categorizam as competências gerenciais em três dimensões: as competências de negócio, as competências técnico-profissionais e as competências sociais.

- a) Competências de negócio: relacionadas à compreensão do negócio e de seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores assim como do ambiente político e social, por exemplo, visão estratégica, planejamento, orientação para o cliente, etc.
- b) Competências técnico-profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou atividade. Informações e conhecimentos técnicos relativos à área de atuação, utilizando-as e atualizando-as constantemente, visando ao cumprimento de atividades, à resolução de problemas, ao conhecimento do produto/serviço, das finanças, da gestão de operações, etc.
- c) Competências sociais: necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em equipe.

O Quadro 4 sintetiza as três dimensões das competências em Fleury e Fleury (2011).

QUADRO 4 – As Categorias de Competências Gerenciais em Fleury e Fleury

Competências	Descrição	Significado
Competências gerenciais do negócio	Compreender o negócio, os objetivos em relação ao mercado, a clientes e competidores, bem como o ambiente político e social.	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Visão estratégica: conhecer o negócio, ambiente interno e externo da organização, identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.</li> <li>b) Ter nítida compreensão dos objetivos e valores organizacionais e comprometimento com eles.</li> <li>c) Identificar as necessidades de mudança, as competências necessárias para atingi-las e mobilizar os outros profissionais em prol desses objetivos.</li> <li>d) Planejamento: habilidade de sistematizar ações aproveitando os pontos fortes e minimizando os pontos fracos.</li> <li>e) Estabelecer mecanismos de controle das ações, otimizando os recursos existentes.</li> </ol>
Competências técnico-profissionais	Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade.	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Conhecimentos específicos: ter informações e conhecimentos técnicos da área de atuação; utilizá-los e atualizá-los constantemente.</li> <li>b) Disponibilizar e compartilhar os novos conhecimentos.</li> </ol>
Competências sociais	Competências requeridas para se relacionar com as pessoas: comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe.	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Comunicação: ter uma boa compreensão da totalidade do processo de comunicação e garantir o entendimento pelos membros da organização. Habilidade de expressar as ideias de maneira clara.</li> <li>b) Negociação: possuir capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente os demais profissionais em função dos objetivos organizacionais.</li> <li>c) Trabalho em equipe: saber trabalhar com grupos de pessoas que detenham conhecimentos e habilidades diversas.</li> </ol>

Fonte: Fleury e Fleury (2011, p, 36)).

A maioria dos autores abordados até aqui apresentam as competências gerenciais partindo do contexto em que elas são postas em ação, demonstrando, com isso, que o trabalho gerencial é contingencial, ou seja, depende da situação em que é exercido, da mesma maneira que as competências necessárias a esse trabalho também o são (CUSTÓDIO *et al.*, 2013).

Dessa análise percebe-se que, dependendo da abordagem ou do autor, há várias maneiras de se compreender as competências gerenciais e identificá-las. O passo seguinte foi verificar a importância de se levantar ou mapear competências gerenciais, segundo a literatura especializada no assunto.

### **2.3 Identificação ou mapeamento das competências gerenciais**

Apresentados os vários conceitos de competência e de competência gerencial, discutiu-se, à luz da literatura especializada, a importância de se levantar ou mapear competências.

Grande parte dos autores que estudam o assunto competências sugere o levantamento, definição ou caracterização de competências desejáveis para o exercício de determinado cargo (RUAS, 2010).

Fleury e Fleury (2011) afirmam que para alinhar as estratégias da empresa com as competências requeridas, é preciso que a organização primeiramente identifique as competências necessárias e que as harmonizem com os objetivos da organização.

Para isso, conforme Dalmolin e Figueira (2013), uma das táticas é o mapeamento de competências e respectivas lacunas, para posteriormente subsidiar a proposição de ações de treinamento, desenvolvimento e educação. Estes autores chamam essa fase de diagnóstico de competências; nela é feito o mapeamento para identificar as competências dos empregados em relação às competências requeridas em cada função.

O diagnóstico de competências tem como pressuposto, de acordo com Carbone *et al.* (2010), a realização de um inventário, com vistas a identificar as competências disponíveis e efetivamente medir o tamanho da lacuna entre o necessário à consecução dos objetivos organizacionais e o que já se tem à disposição.

Esse diagnóstico, conforme Carbone *et al.* (2010), é feito em geral por meio de um questionário ou entrevista que pode ser preenchido pelo funcionário, pelo seu chefe imediato e pelos seus pares, de acordo com a política da instituição. Essa identificação, quando feita de maneira periódica, pode inclusive ser um insumo ou mesmo um instrumento de avaliação de desempenho dos colaboradores. O mapeamento pode ser feito, também, por meio de técnicas de certificação de competências.

O mapeamento, na prática, ainda segundo Carbone *et al.* (2010) pode ser realizado seguindo alguns passos.

Primeiro é realizada uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão e dos objetivos da organização. Essa análise documental permite identificar categorias, descrever o conteúdo de mensagens e distinguir indicadores que possibilitem elaborar uma conclusão sobre as competências importantes para a organização.

Em seguida, ainda conforme Carbone *et al.* (2010), é realizada uma pesquisa com pessoas-chave da organização, especialistas ou diretores, para que os dados coletados sejam comparados com os dados documentais. Isto pode ser feito por entrevistas.

No mapeamento, a entrevista é uma técnica de pesquisa utilizada para comparar a percepção dos colaboradores com os dados da análise documental, a fim de identificar as competências importantes para a organização.

A descrição de uma competência representa um desempenho ou comportamento que é esperado e demonstra o que o colaborador deve ser capaz de fazer. É descrita de forma que exista um verbo e um objeto de ação, como por exemplo, "comunicar-se com os clientes, e pode incluir um critério que identifique a qualidade ou nível de desempenho satisfatório, como em comunica-se com os clientes, de forma clara e objetiva (CARBONE *et al.*, 2010).

Sendo assim, na gestão por competências, o mapeamento das competências pessoais relevantes à organização orienta na identificação das necessidades de aprendizagem, direcionando treinamento e desenvolvimento.

Costa, Martins e Ribeiro (2012) alertam que não se pode esperar que haja um único caminho para realizar o mapeamento de competências, pois independente das metodologias, técnicas e instrumentos disponíveis, o que importa é considerar a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias e a cultura da organização como

base para o mapeamento, e cada organização deve encontrar o caminho que mais se adapta ao seu mapeamento, tendo em mente sua realidade e especificidades.

Percebe-se, com isso, que a identificação das competências gerenciais é importante, principalmente, para aumentar as estratégias da empresa que visam um melhor diferencial competitivo, não somente no momento, mas também no futuro, como diz Bitencourt e Barbosa (2010).

Constatada pela literatura especializada a importância de se levantar as competências gerenciais nas organizações, passou-se a definir, entre os muitos autores especializados no assunto, o referencial teórico norteador desta pesquisa.

## **2.4 Referencial teórico norteador da pesquisa**

A revisão teórica para elaboração desta dissertação evidenciou que há duas principais vertentes na abordagem sobre as competências gerenciais: a americana e a francesa. No decorrer do aprofundamento sobre ambas as vertentes, percebeu-se que alguns autores optam por um conceito que une as duas posições, enriquecendo, com isso, a discussão sobre o tema, entre eles Le Boterf, Fleury e Fleury, Ruas e Dutra.

Em decorrência disso, a decisão inicial foi optar pelo conceito de competência gerencial a ser adotado: um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, quando postos em ação, em um determinado contexto, pelo gestor, mobilizando a entrega de uma contribuição efetiva para a organização, agrega valor-competência em ação (LE BOTERF, 2008, e 2011; FLEURY e FLEURY, 2004 e 2011; RUAS, 2005 e 2010; DUTRA, 2013).

Declarado o conceito de competência gerencial escolhido, na sequência, seguinte definiu-se os principais autores da proposta do modelo conceitual para as competências gerenciais, base para a elaboração do instrumento de coleta de dados, que serviu para identificar as competências gerenciais conforme a opinião dos próprios gestores alvos da pesquisa.

Assim, as proposições das competências gerenciais que foram adotadas nesta pesquisa, na parte 2 do questionário (APÊNDICE I), tiveram como fundamento teórico, principalmente, os autores: Le Boterf (2008 e 2011), Fleury e Fleury (2004 e 2011) e Ruas (2005 e 2010).

A seguir explica-se a importância da escolha de cada um desses autores.

1) Le Boterf (2008 e 2011): o primeiro aspecto relevante, colocado pelo autor, é o conceito de competência como ação que leva em conta não somente as características de quem a mobiliza, mas, também, o contexto em que ela é mobilizada. O segundo, é que, ao mesmo tempo, ele situa as competências gerenciais num ponto convergente entre a pessoa (sua biografia pessoal) e sua própria formação educacional e experiência profissional (trajetória profissional).

Esses dois pontos de Le Boterf (2008 e 2011) são importantes no âmbito desta pesquisa (gestores de uma rota turística rural) porque quando se trata de competências gerenciais em micro e pequenas empresas, que é o caso, é preciso lembrar que muitas organizações são alicerçadas na pessoa de próprio proprietário ou gestor. E estes, quando tomam decisões de negócios, dentro de uma determinada realidade, são motivados, também, pela história de vida pessoal, educacional e experiência profissional.

Nesse ambiente, é relevante entender as competências gerenciais dos gestores das micro e pequenas empresas no estudo desenvolvido, também levando em conta os aspectos que estão por trás dos gestores nas decisões que tomam, ocasião em que mobilizam determinadas práticas gerenciais para o bem ou mal dos negócios. Ou seja, qual a experiência profissional e educacional dos gestores a serem pesquisados? Em qual contexto os estabelecimentos estão localizados e como isso influencia nas práticas gerenciais? Le Boterf (2008 e 2011) foi referência para a elaboração do perfil dos gestores, de seus empreendimentos e do contexto de suas práticas gerenciais.

2) Fleury e Fleury (2004, 2011) e Ruas (2005 e 2010): esses autores, como discutido anteriormente, buscaram explicar as práticas gerenciais em determinadas categorias de competências gerenciais. Fleury e Fleury (2004 e 2011) em três: conhecimentos de negócios, conhecimentos técnico-profissionais e conhecimentos sociais (Quadro 4). Ruas (2005), em seis categorias: conhecimentos do ambiente dos negócios, conhecimentos gerais e teóricos, conhecimentos operacionais do negócio, experiências profissionais associadas, atributos pessoais e atributos profissionais (Quadro 3).

Justifica-se, para o estudo das competências gerenciais nas MPEs, a escolha dessas categorias porque, nessas organizações, o administrador é a peça fundamental do processo da elaboração de estratégia (FLEURY e FLEURY, 2011). E,

por isso, ele precisa estar capacitado para a gestão dos negócios, que envolve mobilizar habilidades pessoais, sociais e conhecimentos técnicos profissionais (RUAS, 2005 e 2010), por exemplo, de administração, de aplicação em situações de direção, coordenação, planejamento, liderança, etc.

Outro fator que reforça a escolha das categorias extraídas do referencial teórico de Fleury e Fleury (2004 e 2011) e Ruas (2005 e 2010) é o alto índice de extinção das micro e pequenas empresas, constatado, a nível nacional, em pesquisas feitas pelo SEBRAE, a última de 2014, que apontam como uma das principais causas do fechamento dessas empresas a má gestão.

A gestão defeituosa, na maioria das vezes, acontece pela falta de conhecimento do gestor em negócios (por exemplo, não saber criar estratégias de vendas) e pelo pouco conhecimento técnico-profissional de que dispõe na área em que atua (cita-se como exemplo a falta de habilidade em gestão financeira).

A decisão final para esta pesquisa, com base no referencial teórico escolhido, foi a adaptação, por este pesquisador, do questionário já validado de Borges (2007), pelas razões relacionadas a seguir:

- a) Por se tratar de uma pesquisa em micro e pequenas empresas, e, estas, na maioria, não possuem uma estrutura de gestão de pessoas como uma das estratégias organizacionais, torna-se difícil mapear as competências gerenciais dos gestores por meio de um modelo próprio dessas organizações.
- b) O questionário de Borges (2007) segue, em parte, o referencial teórico de Fleury e Fleury (2004 e 2011) e de Ruas (2005, e 2010), porque apresenta os itens de competências gerenciais conforme as categorias apresentadas no referencial teórico (Quadro 3 e Quadro 4).
- c) As micro e pequenas empresas desta pesquisa têm duas características próprias: encontram-se em uma zona rural e fazem parte de uma rota turística, particularidades para as quais quase nada se encontra sobre competências gerenciais na literatura especializada.
- d) O questionário de Borges(2007), apesar de não ser específico para gestores de empreendimentos de zona rural turística, foi aplicado para 106 gestores, lojistas, da região urbana de uma capital brasileira, também em uma rota turística, porém, voltada para o veraneio.

Delineado o referencial teórico, tratou-se da definição e descrição dos empreendimentos em que seriam coletadas as informações necessárias, junto aos

respectivos gestores e na percepção destes, sobre as competências gerenciais aplicadas. No caso, os empreendimentos foram as MPEs pertencentes à rota turística rural Caminho do Vinho, que ficam no município de São José dos Pinhais, no Paraná.

### 3 IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Neste tópico definiu-se micro e pequena empresa, foram descritas algumas características da localidade onde elas se encontram e enumeraram-se aquelas que fizeram parte do objeto da pesquisa.

#### 3.1 Critérios de enquadramento das micro e pequenas empresas no Brasil

Para Dias (2012), no Brasil, não há critério homogêneo quanto ao enquadramento de MPEs; o mais comum é o do faturamento bruto anual e número de pessoas empregadas. Destacam-se alguns dos critérios mais utilizados nas publicações brasileiras.

##### 3.1.1 Por pessoal ocupado e setor econômico, conforme SEBRAE

Utilizando como parâmetro o número de funcionários nas empresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2014) – define microempresas da indústria e da construção aquelas com até 19 funcionários, e do comércio e de serviços, com até 9 funcionários. Já as pequenas empresas são aquelas da indústria e da construção com 20 a 99 funcionários e do comércio e serviços com 10 a 49 funcionários.

O Quadro 5 apresenta a classificação do SEBRAE (2014) das MPEs, levando em consideração o setor econômico e o número de vínculos empregatícios.

QUADRO 5 – Classificação das MPEs conforme SEBRAE

<b>Classificação</b>	<b>Número de vínculos empregatícios</b>
<b>Microempresa</b>	
Indústria	0-19
Comércio e Serviços	0-9
<b>Pequena empresa</b>	
Indústria	20-99
Comércio e Serviços	10-49
<b>Média empresa</b>	
Indústria	100-499
Comércio e Serviços	50-99
<b>Grande empresa</b>	
Indústria	Mais de 500
Comércio e Serviços	Mais de 100

Fonte: SEBRAE (2014, p.23).

### 3.1.2 Pela receita operacional bruta anual, conforme BNDES

Por ser um órgão de financiamento, que busca ajudar as empresas no desenvolvimento econômico, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES (2015), como garantia de retorno do empréstimo concedido, classifica as MPEs de acordo com a receita operacional bruta anual (Quadro 6).

QUADRO 6 – Classificação das MPEs conforme BNDES

<b>Classificação</b>	<b>Receita operacional bruta</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões

Fonte: BNDES (2015, p.6)

### 3.1.3 Pelo número de empregados, conforme MTE

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) classifica as micro e pequenas empresa conforme o número de vínculos empregatícios, por meio dos dados levantados na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), conforme Quadro 7.

QUADRO 7 – Critério para Classificação de Empresas no Brasil (RAIS/MTE)

<b>Classificação</b>	<b>Número de vínculos empregatícios</b>
Microempresa	0-19
Pequena empresa	20-99
Média empresa	100-499
Grande empresa	Mais de 500

Fonte: MTE (2012, p.19).

### 3.1.4 Pelo critério de faturamento da Lei do Simples Nacional

A Lei Complementar Federal nº 123/2006, de 14 de dezembro de 2006, é o novo Estatuto Nacional das MPEs, estabelecendo normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado para essas empresas no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos termos dos artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal.

Essa lei trouxe um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido para microempresas e empresas de pequeno porte, o Simples Nacional, apresentando os critérios para a classificação de uma MPE, consoante o Quadro 8

QUADRO 8 – Critério das MPEs pela Lei do Simples Nacional

<b>Classificação</b>	<b>Receita operacional bruta anual</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360.000,00
Pequena empresa	Maior que R\$ 360.000,00 até 3.600.000,00

Fonte: BRASIL, Lei nº 123/2006, de 14 de dezembro de 2006 e atualizações

Diante de vários critérios para se classificar as micro e pequenas empresas no Brasil, definir o melhor, segundo a literatura, torna-se difícil, uma vez que não há um consenso quanto à melhor classificação de MPEs no país.

Nesta pesquisa é utilizado o critério adotado pelo SEBRAE (2014), conforme o número de empregados, isso porque, segundo Leone (2012), esse é um dos mais divulgados e de mais fácil acesso a dados. Ainda, segundo o referido autor, essa informação não pertence a um banco de dados confidencial.

O Quadro 9 resume os principais critérios para a classificação das MPEs no Brasil, expostos nesta seção.

QUADRO 9 – Resumo dos Critérios para Classificação das MPEs no Brasil

<b>Critério</b>	<b>Desdobramento do critério</b>
SEBRAE: pelo número de pessoas empregadas e setor da economia	<p><b>Microempresa</b> Indústria: 0-19 Comércio e Serviços: 0-9</p> <p><b>Pequena empresa</b> Indústria: 20-99 Comércio e Serviços: 10-49</p> <p><b>Média empresa</b> Indústria: 100-499 Comércio e Serviços: 50-99</p> <p><b>Grande empresa</b> Indústria: mais de 500</p>
BNDES: pela receita operacional bruta	<p><b>Microempresa:</b> menor ou igual a R\$ 2,4 milhões</p> <p><b>Pequena empresa:</b> maior que R\$ 2,4 milhões até a R\$ 16 milhões</p>
Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2012): Pelo número de empregados	<p><b>Microempresa:</b> 0-19</p> <p><b>Pequena empresa:</b> 20-99</p> <p><b>Média empresa:</b> 100-499</p> <p><b>Grande empresa:</b> mais de 500</p>
Pela Lei Complementar Federal número 123/2006, de 14/12/2006 e suas alterações - Simples Nacional	<p><b>Microempresa:</b> até 360.000,00</p> <p><b>Pequena empresa:</b> acima de 360.000,00 até 3.600.000,00</p>

Fonte: SEBRAE, 2014; BNDES, 2015; MTE, 2012; LEI 123/2006, 2006 e 2014.

Após a apresentação de alguns modelos de enquadramento para MPEs no Brasil e do adotado nesta pesquisa, deu-se sequência ao levantamento das empresas participantes deste estudo.

As MPEs escolhidas para a pesquisa das competências gerenciais, conforme a percepção de seus próprios gestores, estão inseridas na rota turística rural chamada Caminho do Vinho, que fica no município de São José dos Pinhais, no Estado do Paraná.

### **3.2 O Município de São José dos Pinhais**

São José dos Pinhais está localizado na Região Metropolitana da capital paranaense, Curitiba, e é a sede do aeroporto Internacional Afonso Pena, principal terminal aéreo do estado do Paraná.

Segundo o Censo Demográfico 2010, do Instituto de Geografia e Estatística - IBGE, São José dos Pinhais Pinhas tinha população estimada em 292.934 em 2014, considerado o 90º município mais populoso no *ranking* do país, 6º do estado do Paraná.

Dados disponibilizados no documento "Informações sobre São José dos Pinhais 2014", elaborado pela prefeitura, destacam a força da economia do município, que passou por transformações expressivas nas últimas duas décadas, principalmente em decorrência da instalação dos distritos industriais de automóveis da Renault, da Audi-VW e da Nissan.

São José dos Pinhais é também o segundo maior município exportador do estado do Paraná, atrás apenas de Paranaguá, e o 34º no cenário nacional (PMSJP/MDIC/SECEX, 2014).

Nesse município, a pluriatividade no meio rural é significativa na dinâmica econômica da região. A agroindústria e o turismo rural se fazem presentes em diversas localidades.

De acordo com informações sobre a agricultura disponibilizadas no site da Prefeitura (2015), São José dos Pinhais possui a maior parte do seu território composta por área rural, cerca de 80%, 773 m², com altos índices de produtividade, sendo um dos principais municípios fornecedores de hortifrutigranjeiros da região metropolitana de Curitiba.

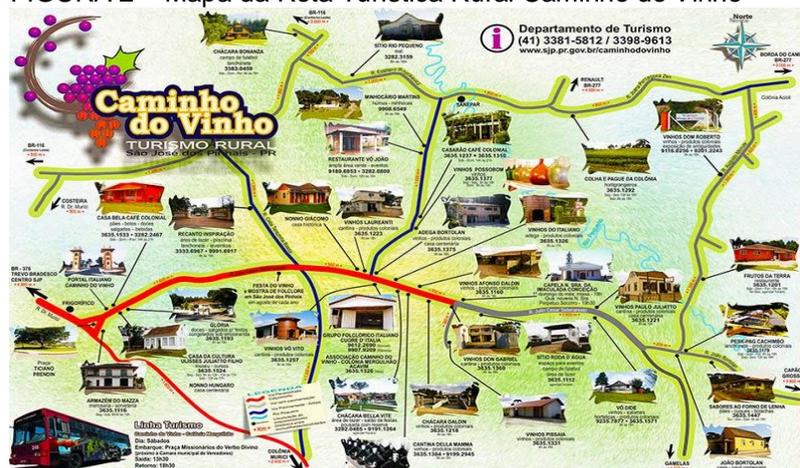
A produção é, em geral, familiar, compreendendo aproximadamente 4.500 propriedades. As atividades de agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura ocupam 5.649 pessoas no município (IBGE, 2010).

São José dos Pinhais é integrante da Região Turística Rotas do Pinhão / Curitiba e Região Metropolitana, constituída por 29 municípios. Abrange uma área de 16.578 km<sup>2</sup>, que corresponde a perto de 8,3% do território estadual, fazendo divisa com as regiões turísticas do Litoral, Campos Gerais e Centro-Sul (PMSJP/MDIC/SECEX, 2014).

### 3.3 A rota turística Caminho do Vinho

No Município de São José dos Pinhais, na área rural, está a Colônia Mergulhão na qual se encontra o Caminho do Vinho, rota turística rural do município, conforme figuras 2 e 3.

FIGURA 2 – Mapa da Rota Turística Rural Caminho do Vinho



Fonte: Acervo da Associação do Caminho do Vinho - ACAVIM,2015.

FIGURA 3 – Portal de Entrada do Caminho do Vinho.



Fonte: Acervo da Associação do Caminho do Vinho - ACAVIM,2015.

A Colônia Mergulhão Caminho do Vinho situa-se entre as colônias Acyoli, Murici e Rio Pequeno, a 10 km da sede do município de São José dos Pinhais.

Segundo a Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo do município de São José dos Pinhais - SICTUR (2015), a identificação do potencial turístico da região ocorreu em 1998, quando foi realizado o inventário para posterior elaboração do plano de desenvolvimento turístico de São José dos Pinhais.

Em 1999 iniciaram-se as reuniões participativas com a comunidade, ocasião em que foi apresentada a proposta do projeto e chegou-se ao nome “Caminho do Vinho” para esse roteiro turístico. Não se tem uma data exata da inauguração e implantação do roteiro, mas, segundo a SICTUR (2015), ocorreu entre final de 1999 e início de 2000.

Entre os principais objetivos do projeto inicial do Caminho do Vinho, ainda de acordo com a SICTUR (2015), constavam ações para o desenvolvimento do folclore, artesanato, valorização do patrimônio histórico-cultural (resgate da cultura italiana), estímulo para a produção de produtos coloniais (queijos, salames, conservas, etc.) e agrícolas de qualidade, inclusive o vinho. Concomitante a isso, havia uma grande expectativa sobre a geração de renda no local.

A rota Caminho do Vinho não tinha como objetivo somente conservar a cultura, mas também valorizar os elementos ambientais e sociais, qualificando os serviços e adequando a infraestrutura local e, com tudo isso funcionando, alcançar a sustentabilidade local.

Em junho de 2004, segundo dados retirados do próprio site da Associação Caminho do Vinho Colônia Mergulhão - ACAVIM (2015), esta entidade foi criada como representativa do roteiro de turismo rural Caminho do Vinho e com a responsabilidade de administrar e deliberar o uso da marca Caminho do Vinho e organizar o roteiro e a festa do vinho.

De acordo ainda com o *site* da ACAVIM (2015), atualmente, o Caminho do Vinho possui 36 propriedades rurais envolvidas nas mais diversas atividades, como produção de vinhos, restaurantes e cafés coloniais, chácaras de eventos e lazer, minhocário, pesque-pague, pousada, artesanato, entre outras.

O Quadro 10 mostra as MPEs da rota do Caminho do Vinho.

QUADRO 10 – MPEs localizadas na Rota Turística Rural Caminho do Vinho

<b>Tipos de estabelecimento</b>	<b>Nome do estabelecimento</b>
<b>CAFÉS COLONIAIS E PRODUTOS COLONIAIS</b>	Casa Bela Café Colonial
	Casarão Café Colonial
	Dulce Café Colonial
	Armazém do Mazza
	Vanille Café Colonial
	Marques Produtos Colonais
	Glória Doces e Salgados
<b>RESTAURANTES</b>	Bosque Italiano II
	Casa Laureanti
	Dulce Restaurante
	Frutos da Terra
	Makta Aurélia
	Panela de Barro
	Rancho Bom
	Sol e Lua
	Coisas de Minas
	Restaurante Vô João
<b>VINÍCOLAS</b>	Adega Bortolan
	Vinhos Daldin
	Cantina Della Mamma
	Vinhos Dom Roberto
	Vinhos Dom Gabriel
	Vinhos Irmãos Juliatto
	Vinhos do Italiano
	Vinhos Laureanti
	Vinícola Vô Dide
	Vinhos Vitz
	Vinhos Vô Vito
<b>LAZER, EVENTOS E POUSADAS</b>	Chácara, Eventos e Pousada Bella Vite
	Eventos Recanto das Hortênsias
	Eventos e Lazer Recanto Inspiração
	Eventos Recanto São Miguel
	Eventos e Lazer Sítio Roda da Água
	Pesque e Pague Beira Rio
	Pesque e Pague da Cachimba
	Lancheonete, Pizzaria e Choperia

Fonte: ACAVIM, 2015. Disponível em: <http://www.caminhodovinho.tur.br/>. Acesso em: set.2015  
Dados organizados pelo autor.

Os empreendimentos como vinícolas e pesque e pague funcionam todos os dias. Já os cafés coloniais, restaurantes e recantos estão disponíveis para funcionamento mais nos finais de semana, alguns para eventos com agendamento prévio e oferecendo gastronomia típica e *buffet* personalizados dependendo do contratante. As pousadas estão equipadas com o tradicional do campo e alimentação

caseira, mas não esquecendo o conforto das piscinas e dos chalés climatizados, contando também com salões de festas e campos de futebol (ACAVIM, 2015).

Os estabelecimentos pertencentes ao Caminho do Vinho e que são associados à ACAVIM são identificados por uma placa de madeira (Figura 4) com as informações sobre o empreendimento, como nome, telefone, horário de funcionamento, além do logotipo da rota turística.

FIGURA 4 – Placa Padrão de Identificação das empresas associadas à ACAVIM



Fonte: Acervo do autor, 2016.

As empresas associadas que pertencem ao Caminho do Vinho são regidos por um estatuto e um regimento interno, em que são estabelecidas diretrizes e obrigações que os proprietários dos estabelecimentos devem seguir.

No estatuto e regimento interno da ACAVIM são definidos, por exemplo, posturas corretas desejáveis dos proprietários dos empreendimentos localizados na rota Caminho do Vinho, tais como preocupar-se com o meio ambiente, valorizar a cultura local e os costumes rurais, manter a tradição cultural local, valorizar a mão de obra local, comercializar produtos e derivados da região, desenvolver atividades produtivas e gerar renda com a venda de seus produtos ou prestação de serviços, etc.

Após definido o tema desta pesquisa e feita sua delimitação, encontrada a questão central a ser respondida, justificado o porquê da escolha do assunto, apresentado o objetivo geral e os específicos, ter fundamentado com literatura os conceitos fundamentais utilizados na pesquisa e caracterizado o objeto de estudo, definiram-se o caminho e os procedimentos operacionais para se encontrar as respostas aos objetivos específicos estabelecidos, e, com isso, alcançar o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa levantado.

## 4 MÉTODO

A palavra método vem do grego *meta*, junto, em companhia, e *hodos*, caminho. Uma das definições de método é a especificação dos passos que devem ser tomados, em certa ordem, com o objetivo de se alcançar determinado fim. Por isso, o objetivo deste capítulo foi descrever o caminho percorrido para responder aos questionamentos iniciais levantados na pesquisa.

Para tanto, foi evidenciada a natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados, as técnicas usadas para analisar os resultados e um resumo de cada etapa desenvolvida ao longo do estudo.

Em suma, nessa fase, o pesquisador deixou claro os aspectos norteadores da pesquisa: a alegação do conhecimento, o tipo de pesquisa, as estratégias de investigação e os procedimentos operacionais.

### 4.1 Alegação do conhecimento adotado

De acordo com Creswell (2010), quando se vai iniciar um trabalho de pesquisa, deve-se ter em mente a alegação de conhecimento que se trará para o estudo. Isso significa que o pesquisador começa com determinadas suposições sobre o que vai aprender durante a investigação. Entre elas estão: quais metodologias e técnicas irão ser empregadas para atingir os objetivos traçados? Como se justificará as escolhas desses métodos e técnicas?

Para responder à segunda pergunta, de acordo com o referido autor, tem-se que abraçar diversas outras questões epistemológicas: Como vai se aprender e gerar o novo conhecimento? O que torna o conhecimento que a ser gerado válido? O que fará com que os leitores o considerem válido?

Creswell (2010) denominou esse entendimento inicial do pesquisador alegação do conhecimento. Outros autores o denominam paradigmas da pesquisa, suposições filosóficas ou ainda epistemologias. Em outras palavras, é o momento que busca entender como se dá o processo da geração do conhecimento (como?).

Na concepção de Van de Ven (2007), é o pensamento filosófico por trás da pesquisa. Ou, conforme Creswell (2010), são as crenças do pesquisador explicitadas em pressupostos filosóficos.

Nesta pesquisa a alegação do conhecimento adotada, segundo a classificação de Creswell (2010), foi o pragmatismo. Justificou-se tal posição devido ao problema de pesquisa estar relacionado a uma finalidade prática: as práticas gerenciais nas MPEs em função das competências gerenciais dos próprios gestores.

Delineada a concepção filosófica norteadora desta pesquisa, definiu-se o tipo de pesquisa a ser realizada.

## **4.2 Tipos de pesquisa e os tipos adotados neste estudo**

Existem várias possibilidades de classificação do tipo de pesquisa, a depender da natureza da abordagem (assunto), do propósito (objetivo) e dos procedimentos efetivados para alcançar os dados (meio).

### **4.2.1 Classificação quanto aos fins**

Quanto aos fins ou objetivos, conforme Gil (2010), a pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva ou explicativa.

- Exploratória: tipo de pesquisa que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo explícito. É realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e permite ao pesquisador aumentar a própria experiência em torno de determinado problema (GIL, 2010).
- Descritiva: consiste na descrição das características de determinada população ou fenômeno.
- Explicativa: aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas.

Quanto aos fins, esta pesquisa foi exploratória e descritiva.

Exploratória porque, embora haja muitos trabalhos sobre competências gerenciais de acordo com a percepção dos gestores, verificou-se poucos estudos que abordassem esse assunto, com as características de rota turística rural.

Também descritiva, porque se buscou levantar e descrever as percepções dos gestores acerca de suas próprias competências gerenciais e o contexto no qual estão inseridas.

#### 4.2.2 Classificação quanto aos meios ou procedimentos técnicos

Seguindo a classificação de Gil (2010), esta pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo.

Na pesquisa bibliográfica, o material utilizado, geralmente retirado de livros e artigos científicos, passa por um tratamento de elaboração.

Para a construção do referencial teórico do assunto competências e competências gerenciais desta pesquisa, utilizaram-se artigos de periódicos, artigos em anais, livros de autores conhecidos, etc.

A pesquisa documental, muito parecida com a bibliográfica, difere na origem das fontes. Na concepção de Vergara (2014), é aquela realizada em documentos conservados em órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, utilizando-se de materiais que ainda não tenham passado por uma análise: assuntos tirados de jornais, relatórios, documentos oficiais, cartas, tabelas estatísticas, revistas, etc.

Para esta pesquisa foram consultados documentos oficiais da Prefeitura de São José dos Pinhais, disponibilizados pela Secretaria de Turismo, a respeito de dados sobre a rota turística Caminho do Vinho e dos empreendimentos lá presentes.

Além disso, também, utilizaram-se documentos da ACAVIM (2015), disponíveis na internet, referentes aos dados das MPEs associadas, para o resgate de alguns dados históricos que contribuiriam para a caracterização do objeto de estudo desta pesquisa.

Na pesquisa de campo a maior parte dos dados coletados tem origem no próprio local onde os fenômenos ocorrem (VERGARA, 2014). Neste trabalho, os dados levantados para responder ao problema de pesquisa foram coletados na rota do Caminho do Vinho, diretamente nas MPEs lá existentes.

#### 4.2.3 Classificação do ponto de vista da forma de abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa ou mesclar ambas as formas.

##### 4.2.3.1 *Qualitativa*

A pesquisa qualitativa tem como eixo norteador o paradigma interpretativo; o pesquisador faz uma interpretação dos dados. Isso inclui o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, a análise de dados para identificar temas ou categorias, a fim de interpretá-los ou tirar conclusões sobre o significado que apresentam, de maneira pessoal e teoricamente (CRESWELL, 2010).

Na definição de Richardson (2012), a pesquisa qualitativa “busca por uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais dos fenômenos” (p.79-80). Por isso, o objeto de estudo é analisado em função das significações apresentadas, buscando-se captar a perspectiva dos pesquisados.

A pesquisa qualitativa não apresenta preocupação com um grande número de dados, pois não busca a demonstração de resultados para a população. Ela tem como principal objetivo interpretar o fenômeno em observação (NEVES, 2015), com ênfase nos processos e nos significados (ALBUQUERQUE; ARAUJO, 2013).

Nela não há a preocupação, inicialmente, em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. Ao invés de focar na quantificação, centra-se, num primeiro momento, na interpretação (opiniões) das informações fornecidas pelos participantes a respeito da situação investigada, enfatizando a subjetividade e a flexibilidade no processo de condução da pesquisa. Orienta-se para o processo e não para o resultado, preocupa-se com o contexto e reconhece que o pesquisador influencia a situação de pesquisa e é por ela influenciado (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

#### 4.2.3.2 Quantitativa

A pesquisa quantitativa caracteriza-se “pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas” (RICHARDSON, 2012, p. 70).

Podem ser relacionadas como características de uma pesquisa quantitativa: utilização para testar hipóteses previamente estabelecidas, exame da relação entre variáveis, coleta de dados de natureza numérica de uma amostra, generalização dos resultados para uma população, emprego de técnicas como *surveys* (levantamentos) e experimentos, por meio da aplicação de questionários estruturados, com análise realizada por meio de diferentes procedimentos estatísticos (BROILO *et al.*, 2014).

Na perspectiva quantitativa de abordagem do problema, há grande preocupação com mensuração, demonstração de causalidade, generalização e reaplicação (OLIVEIRA, 2011).

Esta pesquisa, do ponto de vista da forma da abordagem do problema, foi essencialmente qualitativa, porque as informações que se objetivou colher, conforme a própria percepção dos gestores, estavam relacionadas às competências gerenciais presentes nos empreendimentos de MPEs da rota turística Caminho do Vinho. Em outras palavras, pretendia-se compreender o significado atribuído pelos gestores às próprias competências gerenciais, na prática do dia a dia, nos estabelecimentos comerciais em que atuam. Para isso, uma escala Likert ordinal de valores de até cinco pontos foi utilizada para avaliar o grau de percepção desses gestores.

Apesar de, pelo motivo elencado no parágrafo anterior, esta pesquisa ter tido um caráter fundamentalmente qualitativo, o estudo apresentou também procedimentos quantitativos na análise dos dados. No levantamento do perfil geral dos gestores e das características locais dos estabelecimentos, utilizaram-se técnicas de estatística descritiva para a organização dos dados através das: tabelas de frequências absolutas e relativas, gráficos, etc.

Para avaliar as respostas dos gestores sobre a autopercepção de suas competências gerenciais, utilizaram-se os resultados dos dados tabulados pelas frequências relativas dos itens. E, também, a análise fatorial forneceu um melhor dimensionamento e agrupamento final das proposições do questionário.

Ainda, para tentar dar mais credibilidade à pesquisa, buscaram-se algumas correlações e associações entre as competências gerenciais e as características locais apuradas, por meio do uso de testes não paramétricos.

Assim, esta pesquisa, no geral, foi mista, do ponto de vista da abordagem do problema, e, por isso, segundo Creswell (2010), enquadrando-se na alegação de conhecimento do pragmatismo.

As informações desse tópico encontram-se de maneira resumida no Quadro 11, apresentado a seguir.

QUADRO 11 – Resumo dos Tipos de Pesquisa adotados neste Estudo

Quanto aos fins	Quanto aos meios	Quanto à abordagem do problema
Exploratória	Bibliográfica	Qualitativa e Quantitativa
Descritiva	Documental	
	De Campo	

Fonte: Creswell, 2010; Gil, 2010; Richardson, 2012; Vergara, 2014.

### 4.3 Amostra

A amostra é uma pequena parte dos elementos que compõem o universo Gil (2010). É um pedaço da população selecionada para fins de análise (Levine *et al.* (2008). População é o público- alvo a ser pesquisado.

As técnicas de amostragem, segundo Gil (2010), podem ser divididas em probabilística e não probabilística.

A probabilística é aquela em que cada membro da população tem uma chance conhecida e igual de ser escolhido e os elementos são selecionados aleatoriamente, não intencionalmente e não tendenciosamente (RASCHKE *et al.*, 2013; FREITAS; PRODANOV, 2013).

Na não probabilística há uma escolha deliberada dos elementos de composição da amostra, dependendo dos critérios e do julgamento do próprio pesquisador, que seleciona um determinado número de respondentes de um grupo em particular (SCHIFFMAN; KANUK, 2009). Em outras palavras, nessa técnica de amostragem, seleciona-se os membros mais acessíveis da população, por conveniência (BORNSTEIN; JAGER; PUTNICK, 2013).

A amostra da presente pesquisa caracterizou-se como não probabilística, selecionada por conveniência, isso porque os gestores não foram escolhidos aleatoriamente, e, sim, de acordo com o número de estabelecimentos de micro e pequenas empresas em funcionamento, pertencentes à rota turística Caminho do Vinho, localizados no município de São José dos Pinhais-PR, conforme levantamento, no local, por este pesquisador e, também, no site da Associação Caminho do Vinho

Assim, foram relacionados 36 estabelecimentos que se enquadraram nas características estipuladas (Quadro 12). O resultado final da amostra colhida contou com a participação de 33 estabelecimentos que, em termos de percentuais, alcançou, na aplicação do instrumento de pesquisa, do inicial pretendido 91,66%.

QUADRO 12 – Resumo da Amostragem da Pesquisa

Técnica de amostragem adotada	Amostra inicial pretendida	Amostra final alcançada	Amostragem final alcançada em percentual
Não probabilística	36 gestores	33 gestores	91,66%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015), conforme dados da pesquisa.

O próximo passo da pesquisa detalhou como se deu o processo de coleta de dados, por meio do instrumento escolhido, aplicado a 33 gestores da rota turística rural Caminho do Vinho.

#### **4.4 Descrição dos procedimentos de coleta de dados**

Os procedimentos de coleta de dados referem-se aos meios utilizados para se obter as informações necessárias que servirão de base para atingir os objetivos propostos pela pesquisa (entrevistas, questionários, observação, etc.) e a maneira como cada um dos instrumentos de coleta de dados empregados, à luz do referencial teórico condutor da pesquisa, é utilizada.

##### 4.4.1 Principais instrumentos de coleta de dados

Dentre outros, entrevistas e questionários representam os principais instrumentos de coleta de dados.

###### *4.4.1.1. Entrevista*

Para Gil (2010), a entrevista é uma técnica em que o pesquisador se apresenta frente ao pesquisado e lhe formula perguntas, com a finalidade de obtenção dos dados que interessam à pesquisa. Richardson (2012) afirma que é uma técnica importante na pesquisa em ciências sociais, pois permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre o entrevistador e o entrevistado.

Os três tipos de entrevistas para Gil (2010) são: não estruturada, semiestruturada e estruturada.

A não estruturada é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão. Por exemplo: Como você gerencia sua empresa?

A entrevista não estruturada tem como característica não obedecer a um roteiro predefinido, com objetivo de explorar informações de maneira ampla, de modo que se possa inserir variadas questões de acordo com o desenvolvimento da conversa

(VERGARA, 2014). O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção. Permite explorar mais amplamente uma questão.

Na entrevista semiestruturada, o entrevistador faz as perguntas pré-estabelecidas que considera principais, mas está livre para ir além, podendo elaborar novas perguntas que tornem as respostas mais complexas. Por isso, esse tipo de pesquisa combina perguntas abertas e fechadas.

Gil explica que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada” (GIL, 2010, p. 120). Percebe-se que nesta técnica o pesquisador não pode se utilizar de outros entrevistadores para realizar a entrevista, porque se faz necessário um bom conhecimento do assunto abordado.

Na entrevista estruturada, o entrevistador pergunta pra diversos entrevistados uma mesma série de questões pré-estabelecidas, ficando o entrevistador preso ao enunciado específico do roteiro de pesquisa (GIL, 2010). Ele não é livre para adaptar as perguntas a uma situação específica, de modificar a ordem dos tópicos ou de fazer perguntas além das propostas. A mesma pergunta deve ser feita da mesma maneira a todas as pessoas que forem pesquisadas.

Apesar de não ter sido adotado e utilizado formalmente nenhum tipo de entrevista nesta pesquisa, no decorrer da aplicação dos questionários, quase todos respondidos na presença do pesquisador, foi dada ampla liberdade para que os gestores pesquisados, ao final de cada pergunta, fizessem ponderações que entendessem importantes e complementassem as respostas fornecidas. Esses comentários enriqueceram e subsidiaram a análise do pesquisador em relação aos achados de pesquisa e, por isso, incluídos na discussão dos dados coletados, constando nos resultados obtidos e nas análises efetuadas.

#### *4.4.1.2 Questionário*

Instrumento de coleta de dados composto por um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo informante (GIL, 2010). Essas questões são apresentadas ordenadamente e relacionadas aos objetivos da pesquisa.

As perguntas do questionário podem ser: a) abertas: “Qual é a sua opinião?”; b) fechadas: duas escolhas: sim ou não; c) de múltiplas escolhas: fechadas com uma série de respostas possíveis.

A presente pesquisa utilizou, como principal instrumento de pesquisa de campo, um questionário com perguntas fechadas para a identificação de algumas características peculiares aos empreendimentos das MPEs locais e dos respectivos gestores, bem como no levantamento das competências gerenciais, conforme a percepção dos gestores.

O questionário adotado (APÊNDICE I) foi dividido em duas partes, de acordo com os objetivos específicos que se queria alcançar, conforme sintetizado no Quadro 13, a seguir.

QUADRO 13 – Relação do Questionário com os Objetivos Específicos

Objetivos específicos	Instrumento de coleta de dados
1. Levantar as competências gerenciais dos gestores, na percepção destes, das MPEs localizadas no Caminho do Vinho, região turística rural, no município de São José dos Pinhais-Pr.	Questionário, parte 2 (APÊNDICE I). Essa parte do questionário contém 30 proposições, que foram apreciadas pelos dirigentes das MPEs localizadas no Caminho do Vinho. Com avaliação pela escala Likert de 5 pontos.
2. Buscar descrever as características comuns das empresas pesquisadas e seus respectivos gestores, nos contextos em que se encontram.	No questionário (APÊNDICE I), as perguntas da parte 1 possibilitaram ao pesquisador levantar algumas características comuns das MPEs e gestores participantes da pesquisa e relacioná-las com as competências gerenciais.
3. Relacionar (correlacionar e associar) as competências gerenciais, levantadas junto aos gestores, com as características locais dos empreendimentos e gestores em uma rota turística rural.	Relacionar as partes 1 e 2 do questionário (APÊNDICE I).

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2015).

Na primeira parte do questionário (APÊNDICE I) constam perguntas gerais sobre o perfil do gestor e de seu empreendimento, com a finalidade de ajudar a alcançar o objetivo específico 2.

Na segunda parte (APÊNDICE I), constam 30 proposições sobre as competências gerenciais dos gestores da rota turística rural Caminho do Vinho. O respondente tinha de escolher, por meio de uma escala Likert de 5 pontos, para cada uma das proposições, em que medida a competência gerencial é utilizada no desempenho das funções do gestor, segundo sua própria percepção. Os índices da escala variam conforme descrito no quadro 14.

QUADRO 14 – Valores da Escala de Likert

DT	D	I	C	CT
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Fonte: Meireles (2015, p.93).

A escala Likert deriva seu nome de Rensis Likert, um professor de sociologia e psicologia do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan, Estados Unidos. Ele sugeriu uma escala unificada em que, por meio do mesmo instrumento, fosse possível identificar o sentido e a intensidade de uma atitude (DORNELAS; LUCIAN, 2014).

Meireles (2015) afirma que a escala tipo Likert é adequada para captar a opinião ou atitude de determinados públicos-alvo. Essa escala procura "verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo de favorável ou desfavorável em relação a um objeto" (PASQUALI, 2010, p. 130). Normalmente são utilizados cinco níveis de respostas, porém há também escalas Likert de quatro, sete ou mesmo nove níveis. Depois de o questionário ser totalmente respondido, cada item pode ser analisado separadamente ou, em alguns casos, as respostas dadas podem ser somadas para criar um resultado por grupo de itens (MEIRELES, 2015; SCOARIS; PEREIRA; SANTIN, 2009; ALMEIDA; COSTA; SANTOS, 2010).

Discorrido sobre a decisão de, nesta pesquisa, adotar para a coleta de dados o instrumento do questionário com a escala Likert de cinco pontos, deu-se sequência aos aspectos da construção, validação, execução e aplicação do instrumento de pesquisa, conforme a literatura especializada

#### 4.4.2 Construção, validação, execução e aplicação do instrumento de coleta de dados escolhido para a pesquisa

Essa fase abordou o caminho percorrido para se chegar aos resultados que possibilitaram as análises da pesquisa, conforme aos objetivos específicos que se pretendia alcançar.

Para isso, detalhou-se: o modelo das proposições adotadas para viabilizar a coleta dos dados, a forma de validação do conteúdo dos itens escolhidos (consulta aos especialistas na área da pesquisa), o teste da clareza do instrumento de pesquisa (pré-teste) e a validação da confiabilidade da escala na aplicação do questionário, por meio do alfa de Cronbach.

O quadro 15 resumiu, sequencialmente, essa etapa.

QUADRO 15 – Resumo, em Sequência, da Construção, Validação e Execução do Questionário, com Aplicação da Escala Likert, e Fases Qualitativa e Quantitativa

Atividade	Finalidade	Etapa da pesquisa	Método
Busca das proposições que integrariam o questionário de escala Likert. Adaptação do modelo de Borges (2007), conforme o referencial teórico de Fleury e Fleury (2004 e 2011), Dutra (2013) e Ruas (2005 e 2010).	Viabilizar a coleta dos dados a respeito das competências gerenciais (PASQUALI, 2010).	Projeto de pesquisa	Qualitativo
Consulta a três especialistas acerca da validade dos itens inseridos no questionário.	Validar conteúdo das proposições (SCOARIS; PEREIRA; SANTIN, 2009).	Projeto de pesquisa	Qualitativo
Aplicação do questionário-piloto a quatro gestores não participantes da amostra.	Testar a clareza e compreensão do instrumento de coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 2010).	Projeto de pesquisa	Qualitativo
Aplicação do questionário definitivo à amostra de gestores das MPEs. selecionadas.	Colher a percepção dos gestores referente às competências gerenciais.	Pesquisa	Qualitativo
Aplicação do teste de validade do constructo por meio do $\alpha$ de Cronbach.	Medir a confiabilidade da escala na aplicação do questionário (PASQUALI, 2010; ALMEIDA; COSTA; SANTOS, 2010; HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010; GUERREIRO; MARIAN, 2014).	Pesquisa	Quantitativo

Fonte: Almeida; Costa; Santos, (2010); Guerreiro; Marian, (2014); Hora; Monteiro; Arica, (2010); Meireles, (2015); Pasquali, (2010); Scoaris; Pereira; Santin, (2009);

#### 4.4.2.1 Levantamento das proposições (itens) do instrumento de pesquisa (no caso em questão, o questionário)

É importante destacar que os itens que fazem parte de um questionário, avaliados pela escala Likert, não são inventados pelo pesquisador, de acordo com Pasquali (2010), mas devem ter por base um referencial teórico ou uma prática que os justifiquem.

Em decorrência do referencial teórico levantado e da opção pelos conceitos apresentados por Fleury e Fleury (2004 e 2011), Le Boterf (2008 e 2011), Ruas (2005 e 2010) e Dutra (2013), identificou-se, na literatura especializada, as competências gerenciais que fariam parte do questionário a ser aplicado aos gestores das micro e pequenas empresas do Caminho do Vinho.

As 30 proposições escolhidas para o questionário (APÊNDICE I, parte 2) foram adaptadas, para essa pesquisa, do validado e aplicado por Borges (2007), porque seguiam, em parte, a linha do referencial teórico proposto nesta pesquisa.

Os itens das competências gerenciais do instrumento de pesquisa, foram divididos, por este pesquisador, em três blocos de categorias, seguindo o modelo de Fleury e Fleury (2004 e 2011,) e Ruas (2005 e 2010), abordado na revisão de literatura (seção 2.4 desta pesquisa), conforme resumido no Quadro 16.

QUADRO 16 – Nomeação e Divisão das Competências Gerenciais do Questionário em Categorias

Nome dado à categoria	Base do referencial teórico adotado para a categorização das proposições do questionário da pesquisa	Numeração das proposições do questionário
Competências gerenciais mobilizadas em decorrência dos conhecimentos, da atualização e do monitoramento do ambiente competitivo do negócio.	Competências gerenciais decorrentes dos conhecimentos do ambiente (RUAS, 2005) e competências gerenciais do negócio (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011).	1 a 10
Competências gerenciais mobilizadas em decorrência das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio.	Competências gerenciais decorrentes dos conhecimentos operacionais e da experiência profissional (RUAS, 2005) e competências técnico-operacionais (FLEURY e FLEURY, 2004, 2011).	11-20
Competências gerenciais mobilizadas em decorrência do relacionamento interno e externo.	Competências gerenciais decorrentes dos atributos pessoais (RUAS, 2005) e competências gerenciais decorrentes dos conhecimentos sociais (FLEURY e FLEURY, 2004 e 2011).	21-30

Fonte: Fleury e Fleury (2004 e 2011); Ruas, (2005). Informações organizadas pelo autor.

No Quadro 16 há três categorias de competências gerenciais para o questionário aplicado, assim nomeadas:

1. Competências gerenciais mobilizadas em decorrência dos conhecimentos, das atualizações e do monitoramento do ambiente competitivo do negócio, tendo como referencial teórico a categoria conhecimentos sobre os negócios de Fleury e Fleury (2004 e 2011) e competências gerenciais do ambiente do negócio de Ruas (2005);
2. Competências gerenciais mobilizadas em decorrência das habilidades técnicas e profissionais da gestão do negócio referenciada pela categoria conhecimentos técnicos profissionais de Fleury e Fleury (2004 e 2011) e conhecimentos operacionais e experiência profissional de Ruas (2005);
3. Competências gerenciais mobilizadas no relacionamento interno e externo, tendo como base a dimensão competências sociais de Fleury e Fleury (2004 e 2011) e competências gerenciais partindo dos atributos pessoais de Ruas (2005).

Para cada uma dessas categorias foram apresentados os 10 tipos de competências gerenciais, adaptadas, formando, ao todo, essa parte do questionário com 30 assertivas.

Além da categorização das 30 competências, por parte deste pesquisador, foram feitos alguns ajustes em algumas proposições, para que se adequassem à realidade desta pesquisa e com o referencial teórico de Fleury e Fleury (2004 e 2011), Ruas (2005 e 2010), Le Boterf (2008 e 2011) e Dutra (2013).

Além disso, as proposições P5, P10, P15, P20, P25 e P30 tiveram os enunciados invertidos, ou seja, do caráter positivo, passaram para o negativo, para evitar respostas automáticas por parte do gestor participante da pesquisa. Essas

proposições, negativas nas afirmações, estão marcadas com um sinal de asterisco (\*), ao lado da numeração (APÊNDICE I, parte 2).

Em razão dessa inversão, no momento do tratamento dos dados, uma resposta 5 foi interpretada como 1, e assim sucessivamente. Meireles (2015), justifica tal inversão, para que se evite um viés pelos respondentes no momento do preenchimento do instrumento de pesquisa.

O Quadro 17 resume a composição do questionário completo, com o referencial teórico norteador desta pesquisa.

Quadro 17 – Estrutura do Questionário referenciado com a Base Teórica da Pesquisa

Partes do questionário	Referencial teórico básico	Numeração	
1ª parte do questionário: perguntas sobre o perfil do gestores e dos respectivos estabelecimentos.	Perfil do gestores.	Biografia pessoal do gestor: sexo, faixa etária, formação educacional formal, profissional e experiência profissional de gestão (LE BOTERF, 2008 e 2011; RUAS, 2005).	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 e 1.6
	Perfil dos estabelecimentos dos gestores.	Contextualização das empresas nas quais os gestores pesquisados mobilizam ou não as competências gerenciais apresentadas. Competências são mobilizadas dentro de um contexto (LE BOTERF, 2008 e 2011).	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7 e 2.8
2ª parte do questionário: 30 proposições de competências gerenciais, baseadas no referencial teórico de Fleury e Fleury (2004, 2011), Le Boterf (2008, 2011), Ruas (2005, 2010) e Dutra (2013).	Competências gerenciais mobilizadas em decorrência dos conhecimentos, de atualizações e do monitoramento sobre o ambiente competitivo dos negócios: competências gerenciais decorrentes dos conhecimentos do ambiente (RUAS, 2005) e competências gerenciais do negócio (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011).	Metas e objetivos traçados, diferencial competitivo, mercado de atuação, informações sobre os clientes, informações do ambiente interno e externo, produtos concorrentes, legislação e contexto econômico, político e social, competências sobre a visão estratégica dos negócios (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011; RUAS, 2005).	Proposições de 1 a 10
	Competências gerenciais mobilizadas em decorrência das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio: competências gerenciais decorrentes dos conhecimentos operacionais e da experiência profissional (RUAS, 2005) e competências técnico-operacionais (FLEURY e FLEURY, 2004, 2011).	Saber utilizar técnicas de gestão financeira, saber fazer orçamento, monitorar a qualidade do produto ou serviço, saber atrair novos clientes e manter fiéis os que frequentam o estabelecimento, saber mostrar o diferencial do produto vendido ou serviço prestado. Competências gerenciais exercidas como resultado de habilidades técnicas e profissionais (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011; RUAS, 2005).	Proposições de 11 a 20
	Competências gerenciais mobilizadas em decorrência do relacionamento interno e externo: competências gerenciais decorrentes de atributos pessoais (RUAS, 2005) e competências gerenciais decorrentes de conhecimentos sociais (FLEURY e FLEURY, 2004, 2011).	Educação e cortesia, comunicação, flexibilidade, conduta ética, práticas ambientais positivas, participação em grupos ou associações, divulgação do estabelecimento, etc. (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011; RUAS, 2005).	Proposições de 21 a 30

Fonte: Referencial teórico de Fleury e Fleury (2004, 2011), Le Boterf (2008 e 2011), Ruas (2005 e 2010), Dutra (2013). Organização do autor desta pesquisa.

Após as adaptações e a organização de informações por este pesquisador, à luz da literatura especializada, a sequência do estudo tratou da validação do conteúdo das proposições.

#### 4.4.2.2 *Validade do conteúdo das proposições*

Segundo Scoaris, Pereira e Santin (2009), as proposições levantadas para um questionário devem ser submetidas a alguns especialistas na área, para averiguar se cada item apresentado é adequado ou não aos objetivos traçado se responder à questão da pesquisa.

Nesta fase, consultaram-se três especialistas, todos com doutorado, ligados ao mestrado profissional e com experiência no assunto, para que opinassem a respeito da adequação das 30 proposições iniciais do questionário (APÊNDICE I), adaptadas à pesquisa.

Os três especialistas consultados não rejeitaram qualquer das 30 proposições apresentadas no questionário, mas sugeriram, em comum acordo, que se procedesse com alterações semânticas em algumas proposições, para que se adequassem ao referencial teórico escolhido. As 30 competências gerenciais inicialmente (APÊNDICE I) apresentadas deveriam expressar, no significado delas, competências mobilizadas em ação, para chegar a um resultado de agregação de valor para o gestor e a organização pesquisada.

Dessa forma, para adaptar as proposições do questionário inicial (APÊNDICE I), conforme as sugestões dos três especialistas consultados para a validação do questionário, o instrumento de coleta adotado nesta pesquisa foi modificado. Por exemplo, a proposição 1 do questionário inicial que era descrita assim: "Estabeleço metas e objetivos como administrador deste empreendimento.", segundo os três especialistas consultados não era adequada da forma como estava escrita, uma vez que somente estabelecer metas não garante a mobilização de uma competência.

Para que a proposição anteriormente citada estivesse de acordo com o referencial teórico, deveria ser formulada de uma maneira que se traduzisse numa competência em ação para um determinado fim a alcançar (agregação de algum valor). Assim, a proposição 1, seguindo a sugestão dos especialistas, foi alterada para: "As metas e objetivos que tenho traçado como administrador deste estabelecimento que administro têm ajudado a trazer efetivamente bons resultados para este negócio."

Após a consulta prévia aos especialistas para a validação do conteúdo das 30 proposições, o questionário foi ajustado por este pesquisador, adequando-o ao referencial teórico (competências mobilizadoras e agregadoras de valor). O

questionário reformulado foi reapresentado aos três especialistas anteriormente consultados, que aprovaram o questionário final (APÊNDICE I).

#### 4.4.2.3 Aplicação de questionário-piloto.

Feitos os devidos ajustes no questionário, na parte 2 das proposições (APÊNDICE I), conforme explicado no item anterior, foi realizado um pré-teste, de caráter experimental, com quatro gestores não pertencentes à amostra da pesquisa. O objetivo do teste-piloto foi avaliar os aspectos funcionais, como pertinência, organização, clareza das questões, modo de correção, para melhoria de eventuais problemas antes da aplicação definitiva. Em outras palavras, o objetivo era saber se as proposições do questionário eram plenamente compreensíveis.

Em geral, segundo Lakatos e Marconi, é suficiente testar o questionário, antes de sua aplicação definitiva, em “5 ou 10% do tamanho da amostra, dependendo, é claro, do número absoluto dos processos mensurados” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 164).

Constatou-se, com a aplicação do pré-teste do questionário, que os dois primeiros gestores tiveram dificuldades em entender a forma de apresentação das opções de mensuração das competências gerenciais pela escala Likert de cinco pontos.

Inicialmente, a forma de mensuração era o modelo do Quadro 18, a seguir.

QUADRO 18 – Modelo Inicial da Escala Likert Apresentada no Pré-teste

DT	D	I	C	CT
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Fonte: Meireles (2015, p.93).

Posteriormente, com a alteração da forma de apresentação da escala Likert de 5 pontos para o modelo do quadro 19, verificou-se melhor compreensão da mensuração por parte dos gestores que participaram do pré-teste.

QUADRO 19 – Modelo Final da Escala Likert Apresentada no Pré-teste

N	P	F	M	S
Nunca	Poucas vezes	Frequentemente	Muitas vezes	Sempre

Fonte: Siqueira (2014, p. 260). Adaptado pelo autor.

Depois do pré-teste com os quatro gestores não pertencentes à amostra da pesquisa, e constatado que a forma de mensuração das 30 proposições sobre as competências gerenciais apresentadas no questionário, parte 2 (APÊNDICE I), foi entendida adequadamente com a utilização do modelo do Quadro 19, optou-se por alterar o questionário final para esse modelo.

#### *4.4.2.4 Aplicação do questionário final aos gestores das micro e pequenas empresas do Caminho do Vinho*

Após o questionário ter sido submetido aos especialistas e ajustado conforme sugestões dos mesmos, ter sido aplicado como pré-teste a quatro gestores não participantes da amostra da pesquisa e alterada a forma de mensuração das proposições conforme o modelo do Quadro 19, para facilitar o entendimento da avaliação das proposições, procedeu-se à coleta dos dados junto aos gestores da amostra das micro e pequenas empresas localizadas no Caminho do Vinho.

Dos 33 questionários aplicados, 28 foram respondidos pelos gestores na presença do pesquisador e os 5 restantes foram entregues pessoalmente aos gestores com agendamento de data para devolução.

O contato direto deste pesquisador com a maioria dos gestores pesquisados possibilitou sanar eventuais dúvidas de preenchimento do questionário bem como ampliar o conhecimento, por parte deste pesquisador, a respeito do contexto do local da pesquisa e da prática desses gestores na administração de seus próprios empreendimentos.

#### *4.4.2.5 Validade de constructo ( $\alpha$ de Cronbach)*

Para se medir a confiabilidade de uma escala, isto é, a validade de constructo, pode-se utilizar o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, um dos procedimentos estatísticos mais utilizados no processo de mensuração interna de um instrumento de pesquisa, muito presente em trabalhos científicos (GUERREIRO; MARIAN, 2014).

Hora, Monteiro e Arica (2010) afirmam que o  $\alpha$  mede a correlação entre as respostas em um questionário, por meio da análise do perfil das respostas dadas. Em outras palavras, o  $\alpha$  verifica se os itens do questionário estão medindo a mesma coisa (ALMEIDA; COSTA; SANTOS, 2010).

Segundo Meireles (2015), o *software* SPSS 17.0, com a função *Reliability Analysis*, possibilita a análise de confiabilidade de um instrumento de coleta. Esse *software* foi utilizado para medir a confiabilidade dos itens na escala Likert, nesta pesquisa.

Inicialmente, foi medida a confiabilidade pelo  $\alpha$  de Cronbach das 33 proposições como um todo, não nas suas respectivas categorias, com o objetivo de mostrar a consistência das diversas variáveis para as competências gerenciais apresentadas ao gestores da rota turística rural Caminho do Vinho.

A Tabela 1 mostra o número de variáveis válidas e eventuais variáveis excluídas com base no procedimento de análise. No presente caso não ocorreu exclusão de nenhuma variável.

TABELA 1 – Lista de Variáveis Excluídas

		N	%
	<i>Validad</i>	33	100.0
<i>Cases</i>	<i>Excluded</i>	0	.0
	<i>Total</i>	33	100.0

Fonte: Dados da pesquisa. Extraídos do *software* SPSS 17.0.

A análise da confiabilidade das estatísticas tem fundamental importância, pois mostra o valor  $\alpha$  de Cronbach que é obtido. Esse indicador assume valores entre 0 e 1 e fundamenta a alegação de que as correlações entre os itens são positivas. De maneira geral, considera-se que um bom valor do  $\alpha$  seria 0,70 ou superior (HAIR *et al.*, 2010).

O valor obtido do  $\alpha$  de Cronbach para os 30 itens do questionário é apresentado na Tabela 2.

TABELA 2 – Confiabilidade das Estatísticas

<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Cronbach's alpha based on standardized items</i>	<i>N of items</i>
0,888	0,912	30

Fonte: Dados da pesquisa. Extraídos do *software* SPSS 17.0.

O resultado de 0,888 indicou uma boa consistência e um alto grau de confiança. Porém, como alerta Pereira (2001), além de analisar o coeficiente, o pesquisador deve estar atento para as informações sobre o comportamento de cada item, compondo o indicador. Por isso, foi feita a relação do resultado da tabela 2 com os das tabelas 3 e 4.

A Tabela 3 mostra alguns valores importantes da escala dos itens: média, variância e desvio padrão.

TABELA 3 – Estatísticas da Escala

<i>Mean</i>	<i>Variance</i>	<i>Std. deviation</i>	<i>N of items</i>
122,88	311,297	17,644	30

Fonte: Dados da pesquisa. Extraídos do software SPSS 17.0.

A média da escala é 122,88. Caso se despreze alguma proposição, a média é reduzida para um valor em torno de 118,12 (menor valor da média na Tabela 4). Isso porque, quanto mais um item diminui a média, mais importante é ele.

TABELA 4 – Estatísticas dos Itens

	<i>Media de la escala si se elimina el elemento</i>	<i>Varianza de la escala si se elimina el elemento</i>	<i>Correlación elemento-total corregida</i>	<i>Correlación múltiple al cuadrado</i>	<i>Alfa de Cronbach, si se elimina el elemento</i>
P01	119,03	292,405	,386	.	,886
P02	119,79	296,235	,214	.	,891
P03	118,91	279,148	,758	.	,878
P04	118,67	292,792	,419	.	,885
P05	118,82	292,841	,405	.	,885
P06	119,33	285,667	,453	.	,884
P07	119,42	283,752	,500	.	,883
P08	118,61	288,184	,556	.	,882
P09	119,48	297,008	,206	.	,891
P10	118,64	289,426	,542	.	,882
P11	118,21	304,235	,409	.	,886
P12	119,88	310,172	-,021	.	,896
P13	118,67	284,667	,584	.	,881
P14	118,27	296,580	,550	.	,884
P15	119,21	300,672	,200	.	,890
P16	118,48	283,133	,717	.	,879
P17	118,30	291,405	,595	.	,882
P18	118,33	287,729	,741	.	,880
P19	118,30	296,405	,474	.	,884
P20	118,73	287,205	,519	.	,883
P21	118,12	297,047	,721	.	,883
P22	118,12	295,797	,661	.	,883
P23	118,48	288,133	,633	.	,881
P24	118,82	290,528	,422	.	,885
P25	118,61	296,121	,293	.	,888
P26	118,33	288,604	,659	.	,881
P27	118,39	290,809	,589	.	,882
P28	118,82	289,591	,463	.	,884
P29	118,97	284,655	,504	.	,883
P30	119,73	299,455	,155	.	,893

Fonte: Dados da pesquisa. Extraídos do software SPSS 17.0.

A variância atual da escala é de 311,297 (Tabela 3). A remoção do item P3 reduziria a variância para 279,148 (Tabela 4), o que significa ser este o fator que apresentou maior variabilidade.

Outro fator fundamental que deve ser analisado na Tabela 4 é a coluna da correlação corrigida entre item e total, que mostra, segundo Vargas (2011), “a correlação entre o escore de cada um dos itens a serem analisados e a soma dos escores dos demais itens do instrumento” (p.4). Para que a correlação item-total seja satisfatória, de acordo com VARGAS (2011), o resultado aceitável, de cada item, nessa coluna, deve ser no mínimo de 0,40. Itens com valores abaixo desse escore, devem ser eliminados. No presente caso, as proposição P1, P2, P9, P12, P15, P25 e P30 foram removidas (Quadro 20). Isso significa que essas proposições não estavam correlacionadas com as outras competências gerenciais requeridas dos gestores pesquisados, no presente instrumento de pesquisa.

QUADRO 20 – Proposições Eliminadas no Teste do  $\alpha$  Cronbach

P	Itens que não estão adequadamente correlacionadas ao modelo de competências gerenciais	Correlación elemento total corregida
P01	As metas e objetivos que tenho traçado, para o estabelecimento que administro, têm ajudado a trazer efetivamente bons resultados para este negócio.	0,386
P02	O conhecimento do diferencial competitivo de meus concorrentes tem sido utilizado como estratégia para melhorar o desempenho do negócio que administro.	0,214
P09	Procuro conhecer os produtos dos meus concorrentes e suas qualidades e, com base nessas informações, tenho melhorado a qualidade dos produtos e serviços do empreendimento que administro.	0,206
P12	Utilizo alguma técnica ou ferramenta de gestão financeira que tem facilitado, no dia a dia, controlar melhor o negócio que administro.	-0,021
P15	Muitas decisões que tenho tomado na administração deste empreendimento não foram planejadas anteriormente	0,200
P25	Não participo de grupos ou associações ligados ao meu empreendimento e, por isso, estou deixando de buscar outras soluções que agreguem valor competitivo para o estabelecimento que administro.	0,293
P30	A maioria das decisões que tenho tomado são baseadas mais em minhas opiniões e não comprometem negativamente os resultados esperados para o estabelecimento que administro.	0,155

Fonte: Dados da pesquisa. Extraídos do *software* SPSS 17.0.

Em razão da eliminação das proposições constantes no Quadro 20 em função da aplicação do teste de Cronbach, este foi refeito, considerando apenas as

proposições validadas anteriormente. O resultado da nova confiabilidade consta na Tabela 5.

TABELA 5 – Nova Confiabilidade das Estatísticas

<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Cronbach's alpha based on standardized items</i>	<i>N of items</i>
0,913	0,926	23

Fonte: Dados da pesquisa. Extraídos do *software* SPSS 17.0.

Observa-se, na Tabela 5, que o  $\alpha$  Cronbach alcançou 0,913, demonstrando alto grau de confiabilidade na correlação entre as 23 competências gerenciais do questionário.

Detalhados os procedimentos de coleta de dados, explicitado de que maneira eles estão relacionados com os objetivos específicos e com o problema a responder desta pesquisa, explicados os passos do processo de validação do instrumento de pesquisa antes e pós coleta dos dados, chegou-se ao momento da análise e interpretação dos resultados obtidos por meio do instrumento questionário para a coleta de dados, respondido por 33 gestores da rota turística rural Caminho do Vinho

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Na visão de Creswell (2010), o processo de análise de dados consiste em extrair sentido dos dados, envolve prepará-los para análise, conduzir diferentes análises e aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados.

Esta fase da pesquisa foi demonstrada em três etapas.

Na primeira e segunda etapas foram tabulados os dados obtidos pelo questionário aplicado, utilizando-se da estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, média, mediana, desvio padrão, etc.) para análise. Complementado pela aplicação da análise fatorial, que possibilitou verificar um melhor agrupamento dos itens de competências gerenciais e de suas respectivas categorias (MAROCO, 2014, HAIR *et al.*, 2010).

Para a terceira e última etapa, em que se buscou relacionar as competências gerenciais levantadas dos gestores das MPEs da rota do vinho com algumas características locais encontradas, a aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov permitiu a verificação da normalidade ou não da amostra, para, assim, se justificar o uso dos testes não paramétricos na análise e interpretação dos resultados (MALHOTRA, 2012 e MAROCO, 2014)

A aplicação do teste não paramétrico de Correlação de Spearman possibilitou cruzar as variáveis competências gerenciais (ordinais) com algumas características locais encontradas enquadradas como variáveis ordinais. O teste de qui-quadrado foi utilizado para associar as variáveis das competências gerenciais (ordinais) com algumas características locais encontradas, classificadas como variáveis nominais. E a prova não paramétrica de Mann Withney procurou completar a análise dos resultados, averiguando se havia diferenças significativas entre os grupos comparados (CUKIER; SILVA, 2012; MALHOTRA, 2012; MAROCO, 2014).

### **5.1 Resultados e análise dos dados que buscaram descrever algumas características comuns gerais das empresas pesquisadas e respectivos gestores nos contextos em que se encontram (Objetivo específico 2)**

O objetivo era identificar alguns dos fatores que pudessem caracterizar os gestores e seus empreendimentos, nos contextos em que se encontram.

#### 5.1.1 Perfil geral dos 33 gestores que fizeram parte da pesquisa

Utilizou-se do Excel para a organização dos dados pesquisados e da estatística descritiva, por meio de tabelas, com frequências em números, porcentagens e gráficos. Também fez-se uso do programa SPSS Statistics versão 17.0.

Para se conhecer o perfil geral dos 33 gestores que responderam ao questionário, foram organizados, no Quadro 21, os dados coletados das seis perguntas da parte 1 do questionário (APÊNDICE I).

QUADRO 21– Perfil Geral dos Gestores Participantes da Pesquisa

Gestor (G)	Tipo de gestor	Sexo gestor	Faixa etária do gestor	Escolaridade do gestor	Atividade profissional atual exercida paralelamente ao de gestor da MPE	Atividade profissional exercida antes de ser gestor da MPE
G1	Proprietário	F	45-50 anos	2º Grau completo	Nenhuma	Agricultora
G2	Proprietário	F	Mais de 50	2º Grau completo	Agricultor	Agricultora
G3	Proprietário	M	Mais de 50	2º Grau incompleto	Nenhuma	Agricultor
G4	Proprietário	M	45-50 anos	1º Grau incompleto	Nenhuma	Metalúrgico
G5	Proprietário	F	41-45 anos	2º Grau completo	Nenhuma	Agricultura
G6	Proprietário	M	45-50 anos	Graduação Administração	Nenhuma	Motorista
G7	Proprietário	M	Mais de 50	1º Grau incompleto	Agricultor	Agricultor
G8	Proprietário	M	36-40 anos	Graduação	Engenheiro ambiental	Engenheiro ambiental
G9	Proprietário	F	45-50 anos	Graduação incompleta	Nenhuma	Agricultor
G10	Gerente	M	31-35 anos	Graduação em Engenharia	Microempreendedor	Microempreendedor
G11	Proprietário	M	36-40 anos	Graduação	Nenhuma	Agricultor
G12	Proprietário	M	Mais de 50	1º Grau incompleto	Agricultor	Agricultor
G13	Proprietário	F	Mais de 50	Graduação MeioAmbiente	Floricultora	Professora
G14	Proprietário	F	26-30 anos	2º Grau incompleto	Nenhuma	Salão de beleza
G15	Proprietário	F	Mais de 50	2º Grau completo	Não	Não
G16	Proprietário	M	Mais de 50	2º Grau completo	Pet Shop	Agricultor
G17	Proprietário	M	36-40 anos	Graduação Administração	Nenhuma	Gerente de projetos
G18	Proprietário	M	31-35 anos	Graduação Administração	Nenhuma	Jogador de futebol
G19	Proprietário	F	Até 25 anos	2º Grau completo	Cozinheira	Não
G20	Proprietário	M	26-30anos	2º Grau completo	Nenhuma	Caminhoneiro
G21	Proprietário	F	26-30 anos	2º Grau incompleto	Nenhuma	Salão de beleza
G22	Proprietário	M	Mais de 50	1º Grau incompleto	Agricultor	Agricultor
G23	Proprietário	M	Mais de 50	Graduação Psicoterapia	Nenhuma	Comerciante
G24	Proprietário	F	36-40 anos	Graduação em Psicologia	Nenhuma	Administradora
G25	Proprietário	F	41-45 anos	1º Grau incompleto	Nenhuma	Agricultora
G26	Proprietário	M	45-50 anos	1º Grau incompleto	Agricultor	Agricultor
G27	Proprietário	M	Até 25 anos	1º Grau completo	Motorista de caminhão	Agricultor
G28	Proprietário	M	41-45 anos	1º Grau completo	Nenhuma	Agricultor
G29	Proprietário	M	41-45 anos	Graduação Administração	Locação de veículos	Locador de veículos
G30	Proprietário	F	Mais de 50	1º Grau incompleto	Nenhuma	Agricultora
G31	Gerente	M	31-35 anos	1º Grau incompleto	Nenhuma	Agricultor
G32	Proprietário	M	41-45 anos	2º Grau completo	Nenhuma	Empresário
G33	Proprietário	M	36-40 anos	2º Grau completo	Motorista	Encarregado faturamento

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Elaborado pelo autor.

A observação inicial a ser feita a respeito dos 33 gestores que participaram da pesquisa é que 93,94% eram os proprietários dos estabelecimentos, com vínculo familiar, e 6,06% eram gerentes não ligados à família do proprietário (Tabela 6). Esses dados corroboram com o que diz Picchiali (2015), que a organização estrutural das MPEs é “hierarquizada e centralizada” (p.11) na pessoa do dono ou proprietário.

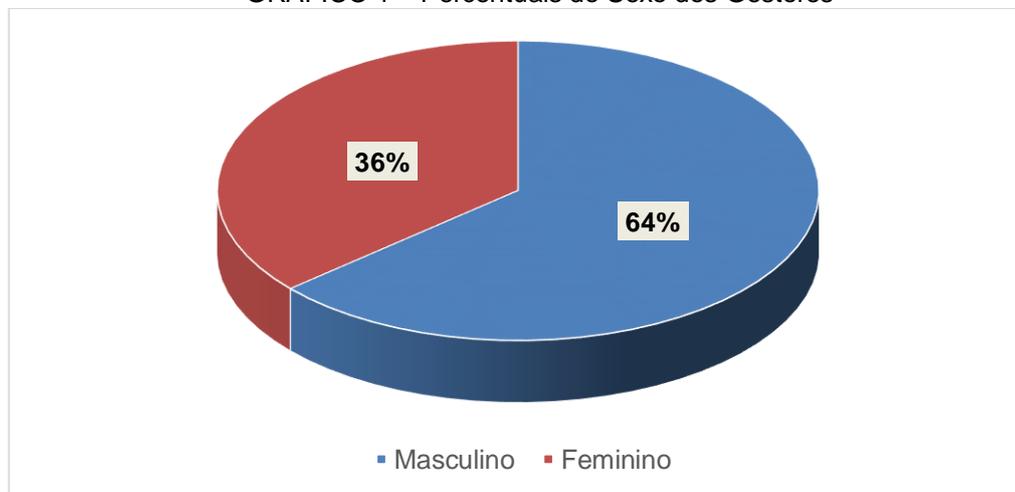
TABELA 6 – Frequência por Cargo dos Respondentes

Cargo do respondente	Quantidade	%
Proprietário	31	93,94
Gerente	02	6,06

Fonte: Dados da pesquisa. Extraídos do *software* SPSS 17.0.

Desses gestores, 21 são do sexo masculino e 12 do sexo feminino. Em percentuais, 64% homens e 36% mulheres, conforme o gráfico 1. Destaca-se a frente da gerência desses estabelecimentos, um percentual considerável de mulheres. Estas cada vez mais presentes no mercado de trabalho, nas mais variadas profissões, inclusive na gestão de MPEs no setor rural.

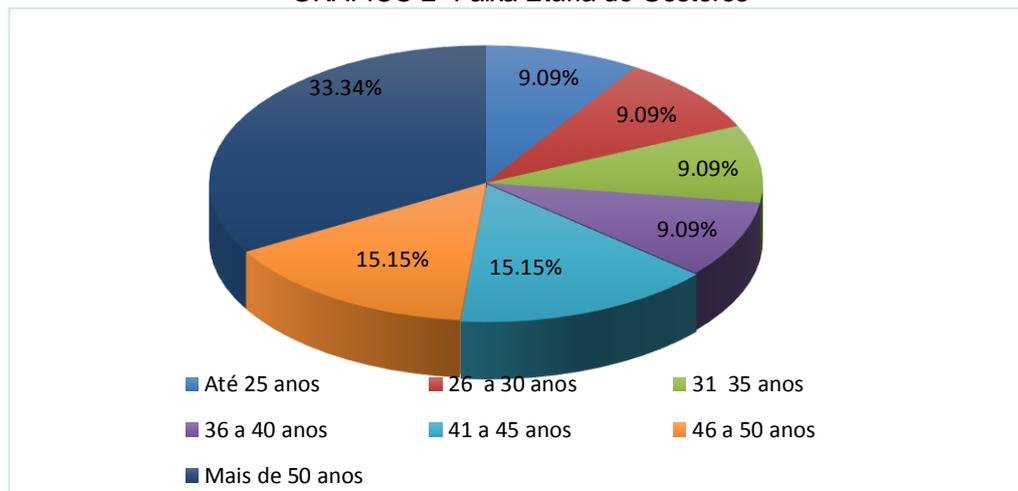
GRÁFICO 1 – Percentuais do Sexo dos Gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2015). Elaborado pelo autor.

Em relação à faixa etária dos gestores, constatou-se que em torno de 63,64% têm idade acima de 40 anos, destes, 33,34%, ultrapassaram os 50 anos (Gráfico 2). Os outros gestores, de idade igual ou inferior a 40 anos, representam a soma em percentuais de 36,36%. Em tese, os dados da idade indicam gestores mais experientes.

GRÁFICO 2- Faixa Etária do Gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2015). Elaborado pelo autor.

No aspecto escolaridade (Tabela 7), a maioria dos gestores cursou, no mínimo, ensino médio. Somando as porcentagens dos que têm segundo grau completo e ensino superior, chega-se a 60,60% do total dos gestores, o que é divergente em relação às médias nacionais, em que cerca de 54,13% dos gestores rurais possuem até o ensino fundamental completo (DIEESE, 2011).

Essa constatação é muito importante porque, muitas vezes, é comum a ideia de que o empreendedor do meio rural (muitos dos gestores da pesquisa vieram da agricultura) é um indivíduo com pouca instrução formal e estagnado (MOTTA, 2013).

TABELA 7 – Grau de Escolaridade dos Gestores

Escolaridade	Quantidade	%
Primeiro Grau Incompleto	8	24,25%
Primeiro Grau Completo	2	6,06%
Segundo Grau Incompleto	3	9,09%
Segundo Grau Completo	10	30,30%
Ensino Superior	10	30,30%
TOTAL	33	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Elaborado pelo autor.

No quesito profissão anterior e profissão atual paralela à de gestor do empreendimento (tabelas 8 e 9), os resultados apurados mostram que 48,48% dos gestores (Tabela 9) tiveram como profissão anterior a de agricultor e que 6,06%, não exerciam atividade profissional alguma; apenas 18,18%, dos gestores (Tabela 8), anteriormente, tinham exercido alguma atividade de gerência ou de proprietário de estabelecimento, excluindo-se a agricultura, como, por exemplo, microempreendedor, comerciante, administrador, locador de veículos e salão de beleza (Tabela 8).

TABELA 8 – Profissão Anterior à de Gestor Atual

Profissão anterior	Quantidade	%
Agricultor	16	48,48%
Nenhuma	2	6,06%
Engenheiro ambiental	1	3,03%
Metalúrgico	1	3,03%
Microempreendedor	1	3,03%
Motorista	2	6,07%
Metalúrgico	1	3,03%
Salão de beleza	1	3,03%
Caminhoneiro	1	3,03%
Comerciante	1	3,03%
Administrador	1	3,03%
Locador de Veículos	1	3,03%
Jogador de futebol	1	3,03%
Encarregado de faturamento	1	3,03%
Gerente de projetos	1	3,03%
Professora	1	3,03%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Dos 48,48% que tiveram a atividade de agricultor, anteriormente, e passaram a exercer a função de proprietário e gestor, apenas 18,18% (Tabela 9) ainda exercem, paralelamente, a atividade de agricultor e 57,58%, atualmente, não exercem outra atividade paralela à de gestor dos empreendimentos pesquisados. Já a soma dos que exercem outra atividade paralela, excetuando-se a de agricultor, a de gestor dos empreendimentos localizados na rota rural Caminho do Vinho, em percentuais, chega a 24,24% (Tabela 9), demonstrando que, para a maioria desses gestores, a fonte de renda principal vem da rota Caminho do Vinho e não mais da agricultura local.

TABELA 9 – Profissão Atual Paralela à de Gestor

Profissão atual	Quantidade	%
Agricultor	6	18,18%
Nenhuma	19	57,58%
Engenheiro	2	6,06%
Microempreendedor	2	6,06%
Motorista	2	6,06%
Floricultora	1	3,03%
Locador de veículos	1	3,03%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por fim, ainda sobre o paralelo entre a profissão anterior e a atual dos gestores da rota turística rural Caminho do Vinho, por meio dos resultados apresentados nas tabelas 8 e 9 pode-se concluir que os gestores que vieram da atividade da agricultura (setor primário) estão deixando de lado a identidade de agricultor e assumindo com mais ênfase a função de comerciante ou prestador de serviços (setor terciário da

economia). Ou seja, o agricultor familiar está se tornando, segundo Motta (2013) um “empreendedor da empresa moderna” (p.119).

### 5.1.2 Perfil geral dos empreendimentos dos gestores pesquisados

Os dados coletados das oito perguntas constantes no questionário aplicado, parte 1 (APÊNDICE I), com o objetivo de auxiliar na elaboração do perfil dos estabelecimentos dos gestores pesquisados, foram sintetizados no Quadro 22, analisado neste tópico.

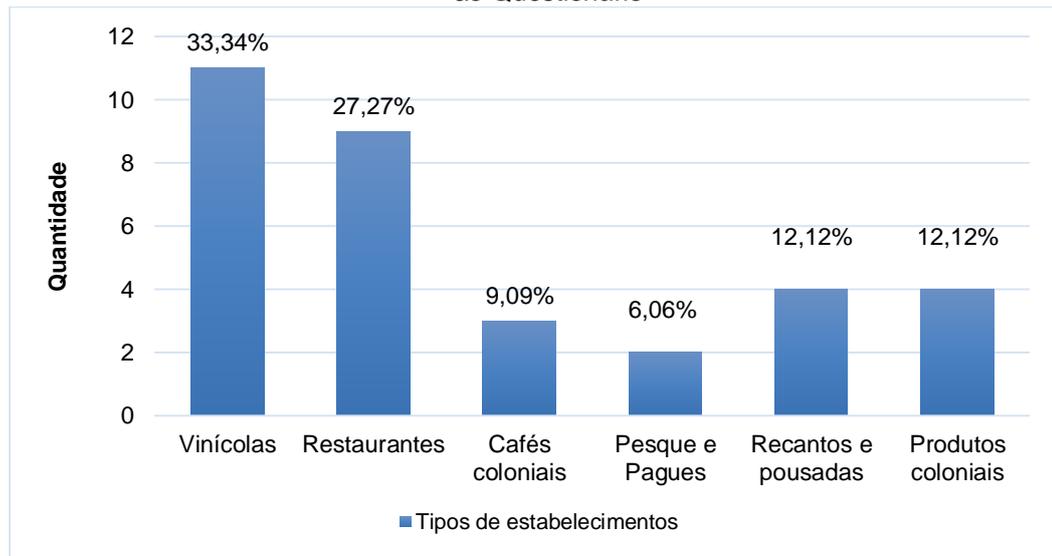
QUADRO 22 – Perfil Geral das Empresas da Rota Caminho do Vinho

MPEs	Idade das MPEs	Motivo da abertura	Quem administra	Total de mão de obra empregada	Número de mão de obra da família do proprietário	Faturamento anual (R\$ x1000)	Resultado alcançado	A rota turística rural Caminho do Vinho ajudou a trazer maior rentabilidade?
E1	15 anos	Tradição familiar	Família	2	2	240 a 360	Lucro	Sim
E2	16 anos	Tradição familiar	Família	2	2	180 a 240	Manter-se	Sim
E3	15 anos	Tradição familiar	Família	1	0	240 a 360	Lucro	Sim
E4	15 anos	Tradição familiar	Família	3	3	180 a 240	Lucro	Sim
E5	15 anos	Tradição familiar	Família	8	8	Acima de 360	Manter-se	Sim
E6	15 anos	Tradição familiar	Família	4	4	Não informado	Manter-se	Sim
E7	15 anos	Tradição familiar	Família	1	0	120 a 180	Lucro	Sim
E8	15 anos	Tradição familiar	Família	1	1	120 a 180	Manter-se	Sim
E9	15 anos	Tradição familiar	Família	0	0	Até 60	Manter-se	Sim
E10	08 anos	Conhecer o ramo	Família	3	1	180 a 240	Manter-se	Não
E11	15 anos	Falta oportunidade	Família	3	3	120 a 180	Manter-se	Sim
E12	15 anos	Prazer	Família	0	0	Até 60	Manter-se	Não
E13	15 anos	Prazer	Família	7	7	180 a 240	Lucro	Sim
E14	02 anos	Conhecer o ramo	Família	7	3	Não informado	Lucro	Não
E15	15 anos	Conhecer o ramo	Família	4	3	Até 60	Manter-se	Não
E16	01 ano	Falta de outra opção	Família	0	0	Até 60	Lucro	Sim
E17	15 anos	Conhecer o ramo	Família	25	1	Acima de 360	Lucro	Sim
E18	10 anos	Tradição familiar	Família	14	4	120 a 180	Lucro	Sim
E19	03 anos	Tradição familiar	Família	10	5	60 a 120	Manter-se	Sim
E20	04 anos	Outro sem identificar	Família	6	3	Acima de 360	Lucro	Indiferente
E21	02 anos	Conhecer o ramo	Família	7	3	Não informado	Lucro	Não
E22	10 anos	Nova oportunidade	Família	30	10	Acima de 360	Lucro	Sim
E23	04 anos	Futuro dos filhos	Família	5	2	60 a 120	Manter-se	Sim
E24	03 anos	Conhecer o ramo	Família	4	0	60 a 120	Manter-se	Sim
E25	10 anos	Ter o próprio negócio	Família	40 diaristas	5	Acima de 360	Lucro	Sim
E26	01 ano	Necessidade	Família	12	12	Até 60	Manter-se	Sim
E27	05 anos	Ampliar negócios	Família	5	4	120 a 180	Manter-se	Sim
E28	18 anos	Conhecer o negócio	Família	20	15	Acima de 360	Lucro	Sim
E29	16 anos	Tradição familiar	Família	2	0	240 a 360	Lucro	Sim
E30	12 anos	Oportunidade	Família	5	3	Acima de 360	Lucro	Não
E31	05 anos	Nova oportunidade	Família	2	2	180 a 240	Lucro	Sim
E32	15 anos	Tradição familiar	Família	4	4	120 a 180	Manter-se	Sim
E33	01 ano	Outro sem identificar	Família	4	4	Até 60	Manter-se	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O perfil do ramo de atividade das empresas dos 33 respondentes (Gráfico 3) correspondeu a: 11 vinícolas (33,34%), nove restaurantes (27,27%), três cafés coloniais (9,09%), dois pesque pagues (6,06%), quatro entre lazer, recantos e pousadas (12,12%) e quatro comércios de produtos coloniais (12,12%).

GRÁFICO 3 – Distribuição em percentuais do Número de MPEs Respondentes ao Questionário



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

No que diz respeito ao tempo de atividade dos 33 empreendimentos pesquisados (Tabela 10), percebe-se a longevidade dessas empresas. Mais da metade, cerca de 54,54%, tem pelo menos 11 anos de existência no local; três dessas empresas, na faixa de 16 até 18 anos (Tabela 10), já existiam antes da fundação da rota turística rural Caminho do Vinho, entre os anos de 1999 e 2000 (ACAVIM, 2015). A média de existência das empresas pesquisadas, calculada no SPSS 17.0, é de 10,33 anos, e a empresa com mais tempo na localidade tem 18 anos.

TABELA 10 – Tempo de Atividade das Empresas da Amostra

Faixa de tempo de atividade	Nº	%	Tempo médio de atividade	Tempo mínimo	Tempo máximo	Desvio padrão
De 1 a 5 anos	11	33,34%	10,33	1	18	5,813
De 6 até 10 anos	4	12,12%				
De 11 até 15 anos	15	45,45%				
De 16 até 18 anos	3	9,09%				
<b>Total</b>	<b>33</b>					

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os estabelecimentos com mais tempo de existência são as vinícolas. Das 11 vinícolas, dez têm, no mínimo, 15 anos; a com menor idade existe há oito anos. Importante ressaltar que foi com elas que surgiu a rota turística rural Caminho do Vinho.

Entre os empreendimentos mais novos na região encontram-se os restaurantes, nove ao todo, dos quais três têm dez anos de existência e o restante (seis) varia entre um e quatro anos de funcionamento no local

Conclui-se que a amostra possui uma predominância de empresas já solidificadas na rota turística rural Caminho do Vinho. Ademais, o que reforça a constatação da longevidade dessas empresas é que no local da pesquisa foi encontrado apenas o relato de um estabelecimento que iniciou e encerrou suas atividades desde a fundação da rota turística rural Caminho do Vinho.

A pesquisa também constatou que 39,40% dos gestores pesquisados (Tabela 11) iniciaram seus negócios no Caminho do Vinho por motivo de tradição familiar.

TABELA 11 – Motivo da Abertura da Empresa

Motivo da abertura da empresa	Quantidade	%
Tradição familiar	13	39,40%
Conhecimento do ramo de negócio	9	27,27%
Nova oportunidade	3	9,09%
Ampliar os negócios	1	3,03%
Ter o próprio negócio	1	3,03%
Falta de oportunidade	2	6,06%
Prazer	2	6,06%
Futuro dos filhos	1	3,03%
Outros, sem identificação	2	6,06%
TOTAL	33	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A tradição familiar está presente fortemente nas vinícolas, nas quais, das 11, nove, segundo a pesquisa, tiveram como principal motivação para a abertura a tradição familiar.

Aliás, a maioria dos proprietários das vinícolas, no momento do preenchimento do questionário, fizeram questão de falar um pouco sobre a história da tradição da própria família e negócio. A tradição familiar, passada de pai para filho, conta com a presença do patriarca vivo da família na administração do estabelecimento, o que foi constatado no local da pesquisa por este pesquisador.

Do ponto de vista histórico, a tradição familiar, no local, justifica-se porque a maioria dos estabelecimentos pertencem a famílias de descendência italiana e polonesa que se estabeleceram na região e viviam da agricultura familiar e da produção do vinho para consumo próprio e local (CORONA, 2011).

Porém, essa tradição familiar, na fala de alguns gestores das vinícolas pesquisados, está um pouco ameaçada em relação ao futuro dos negócios, uma vez que, nas palavras desses gestores, os parentes mais próximos (filhos), atualmente, apesar de ajudarem no balcão dos estabelecimentos, têm outro tipo de atividade profissional, decorrente da própria formação, e estão pouco interessados com o ramo do negócio.

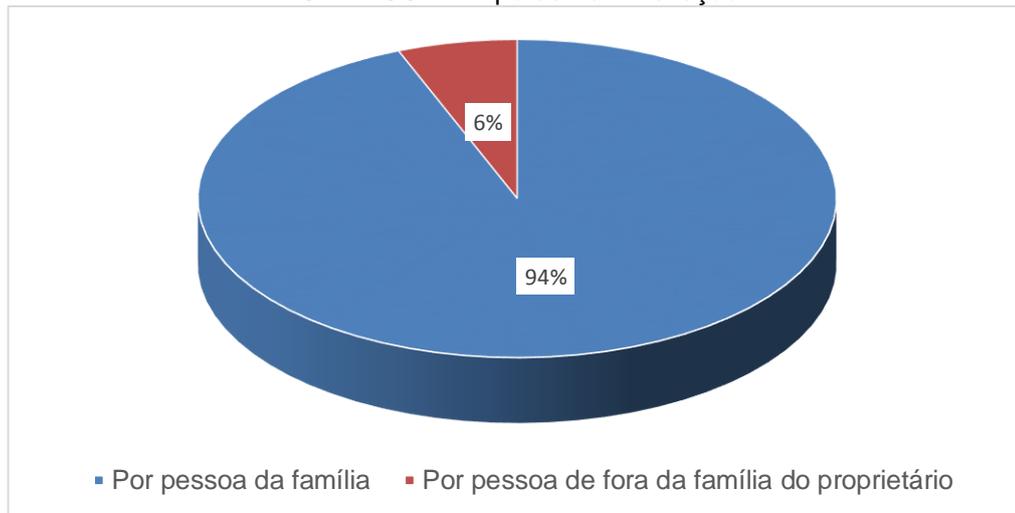
No restante dos empreendimentos, que são 22, apenas em quatro deles a tradição familiar foi a razão principal para a abertura do negócio, até porque alguns se originaram posteriormente ao início da rota do Caminho do Vinho, sem qualquer vínculo com a tradição do local, simplesmente para aproveitar o potencial de rentabilidade apresentado pelo turismo local que aumentava (ACAVIM, 2015).

O segundo fator mais citado na pesquisa (Tabela 11) para a abertura do negócio na rota turística rural Caminho do Vinho foi o fato de o proprietário conhecer o ramo do negócio (27,27%). No caso, por exemplo, dos gestores das vinícolas, 11 pesquisados, a maioria, mesmo antes da rota do Caminho do Vinho, já possuía uma certa experiência nessa atividade que já era exercida no local e que se expandiu a partir da criação dessa rota turística.

Por isso, a abertura de vinícolas na rota do Caminho do Vinho, para a expansão dos negócios locais, já contava com o conhecimento desse ramo de muitos desses gestores, que vinham da produção e venda de vinho e também de outros produtos da agricultura. Um dos gestores respondente da pesquisa disse, inclusive, que o avô dele, imigrante, trouxera da Itália mudas de parreira.

Em decorrência da tradição familiar presente na rota turística Caminho do Vinho, a pesquisa também levantou que 94,0% dos estabelecimentos são administrados por pessoa da própria família ou pelo próprio fundador ou pelos seus filhos e filhas (Gráfico 4). Esses dados vão de encontro à informação de que os empreendimentos do turismo rural, no Brasil, são, predominantemente, familiares (SEBRAE, 2013).

GRÁFICO 4 – Tipo de Administração



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

No que diz respeito à mão de obra empregada, quase metade é familiar, chegando a 49,35% (Tabela 12), e 50,65% são pessoas contratadas de fora da família do proprietário (Tabela 12).

TABELA 12 – Quantitativo de Mão de Obra Empregada por Tipos de MPEs Afins

Tipo de estabelecimento	Quantidade de mão de obra familiar	Quantidade de mão de obra não familiar	Total de mão de obra por tipo MPE	% de mão de obra total por tipo de MPE
Vinícolas	24	04	28	12,12%
Restaurantes e cafés coloniais	55	102	157	67,96%
Comércio de produtos coloniais, pousadas, recantos e pesque pagues	35	11	46	19,92%
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>117</b>	<b>231</b>	
<b>% por coluna</b>	<b>49,35%</b>	<b>50,65%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Considerando o tipo de estabelecimento por atividades afins, os que mais empregam são os restaurantes e cafés coloniais. O maior volume de contratados nessas MPEs somam 157 pessoas do total da mão de obra contratada (Tabela 12), correspondendo, em percentuais, a 67,96% (Tabela 12). As vinícolas são as que menos contratam e, no conjunto, dão trabalho para 28 pessoas (Tabela 12). Destas,

apenas quatro não são da família do proprietário, reforçando a característica da tradição familiar local, principalmente nos empreendimentos do ramo do vinho.

Grande parte dos colaboradores dos restaurantes e cafés coloniais, segundo os próprios gestores, são contratados mais para o trabalho nos finais de semana, quando o movimento aumenta na maioria desses empreendimentos. É notório, com base nesses dados, que a maioria dessas MPEs geram emprego temporário e são fonte de renda para os moradores locais.

A Tabela 13 sintetiza, ainda a respeito da mão de obra empregada nos estabelecimentos da rota turística rural Caminho do Vinho, a distribuição das MPEs, por porte, conforme a classificação do SEBRAE (2014), em relação ao número de funcionários contratados.

TABELA 13 – Porte das Empresas Locais Segundo Classificação SEBRAE

Classificação	Quantidade de mão de obra	Número de empresas respondentes	%
Microempresa	Até 9 funcionários	26	78,78
Pequena empresa	10 a 49 funcionários	7	21,22
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2015) de acordo com informações do SEBRAE (2014).

Foi levantado, também, o resultado econômico das MPEs entrevistadas. Pelos valores do faturamento bruto anual informados por 30 gestores dos 33 estabelecimentos participantes da pesquisa (tabela 14), chegou-se à média, em geral, em torno de 175.450,00 (reais).

TABELA 14 – Faturamento Bruto Anual das Empresas Pesquisadas

Faixa de faturamento anual em reais	Quantidade	%
Até 60.000,00	6	20,00%
De 60.000,01 até 120.000,00	3	10,00%
De 120.000,01 até 180.000,00	7	23,33%
De 180.000,01 até 240.000,00	4	13,34%
De 240.000,01 até 360.000,00	3	10,00%
Acima de 360.000,00	7	23,33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O resultado líquido alcançado com o empreendimento, para a maioria dos respondentes (51,52%), é o lucro (Tabela 15).

TABELA 15 – Resultado Econômico das Empresas

Resultado final	Quantidade	%
Lucro	17	51,52%
Prejuízo	0	0,00%
Manter-se	16	48,48%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Desde que a rota turística rural Caminho do Vinho teve seu início, para 75,76% dos gestores a rentabilidade do estabelecimento aumentou, conforme demonstrado no gráfico 5.

GRÁFICO 5 – A Rota Turística Caminho do Vinho Trouxe Bons Resultados para a Empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O quadro econômico positivo e lucrativo, de acordo com mais da metade dos respondentes da pesquisa (Tabela 15), tem propiciado, segundo os próprios gestores, investimentos de melhoria nos espaços físicos dos estabelecimentos, com o objetivo de deixá-los mais atrativos para os clientes. Por exemplo, lazer para crianças, passeios em trilhas pela mata a cavalo, áreas de lazer e descanso pós refeições, como redes para repouso entre as árvores e portal de acesso a alguns dos empreendimentos. Recordar-se, de acordo com a pesquisa, que o maior restaurante pesquisado oferecia até voo de helicóptero aos domingos sobre o espaço aéreo da rota Caminho do Vinho e estrutura ao redor de um belo lago, com passeio de pedalinhas; em um recanto, o casamento poderia ser realizado aos pés de uma gruta

com uma pequena cachoeira jorrando água; numa pousada com dois lagos, um era para a prática da pesca e outro para a prática de caiaque.

### 5.1.3 Resumo do perfil geral levantado dos gestores e dos empreendimentos localizados na rota turística rural Caminho do Vinho

- a) Empresas que prosperam em decorrência da implantação de uma rota turística.
- b) Empreendimentos com muitos gestores advindos da agricultura, sem muita experiência na gestão de outras atividades além da agricultura.
- c) Tradição familiar predominante. A maioria dos estabelecimentos são de origem familiar.
- d) Quase a totalidade dos estabelecimentos é administrado pelo proprietário ou por pessoa da família do dono.
- e) Gestores experientes, pelo menos no tempo à frente dos estabelecimentos.
- f) Micro e pequenas empresas que geram renda para a localidade (mão de obra local empregada).
- g) Maioria dos gestores com grau de escolaridade de ensino médio a ensino superior completo.
- h) Micro e pequenas empresas, em sua maioria, com lucratividade no desempenho.
- i) Como consequência do bom resultado econômico há investimentos em melhorias internas e externas nos estabelecimentos para atrair novos clientes.

### **5.2 Resultados e análises dos dados que procuraram identificar, através da autopercepção dos gestores, as principais competências gerenciais, por meio da escala Likert de 5 pontos (Objetivo específico 1)**

Nesta fase da pesquisa, analisou-se a parte 2 do questionário (APÊNDICE I), pela qual foram apresentados aos gestores da rota turística Caminho do Vinho os itens de competências gerenciais para avaliação, por meio da atribuição de pontuação baseada em uma escala Likert de 5 pontos, com os valores assim distribuídos: (1) discordo inteiramente, (2) discordo, (3) nem concordo nem discordo, (4) concordo, (5) concordo inteiramente. Nesta pesquisa esses graus de mensuração foram substituídos por: N = nunca, P = poucas vezes, F = frequentemente, M = muitas vezes, S = sempre.

Das 30 proposições iniciais que faziam parte do questionário, após a aplicação do teste de análise de confiabilidade, por meio do  $\alpha$  de Cronbach, foram

eliminados os itens P1, P2, P9, P12, P15, P25 e P30, restando para análise dos dados, nesta seção, 23 competências gerenciais.

Optou-se, inicialmente, por proceder com a análise fatorial, para verificar se as 23 competências gerenciais restantes estavam correlacionadas às respectivas categorias de que fazem parte, conforme distribuído no questionário aplicado aos 33 gestores objeto da pesquisa.

### 5.2.1 Análise fatorial

A análise fatorial utiliza como premissa a ideia de que variáveis correlacionadas podem ser agrupadas, o que permite a redução de um grande número de variáveis explicativas. Isso é feito analisando-se as correlações entre as variáveis, de tal modo que estas possam ser descritas por um grupo de categorias básicas, em número menor que as variáveis originais, chamadas fatores.

No caso desta pesquisa, esse procedimento possibilitou que os itens de competências gerenciais contidos no questionário fossem agrupados com base no grau de correlação entre eles.

Analisaram-se, a seguir, as etapas da realização da análise fatorial.

#### 5.2.1.1 Aplicabilidade ou não da análise fatorial

De início foi verificado se os dados podiam ser submetidos ao processo de análise fatorial. Para isso, segundo Hair *et al.* (2010), são utilizados dois testes: teste estatístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett.

O primeiro dado a ser verificado para a aplicação ou não da análise fatorial é o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para isso, como critério para a avaliação do resultado, foi utilizada a classificação apresentada por Maroco (2014), conforme a Tabela 16.

TABELA 16 – Classificação dos Valores de KMO

	Recomendação
0,9 a 1,0	Excelente
0,8 a 0,9	Boa
0,7 a 0,8	Média
0,6 a 0,7	Mediocre
0,5 a 0,6	Mau mas ainda aceitável
≤ 0,50	Inaceitável

Fonte: Maroco (2014, p 482).

Segundo a Tabela 16, para a aceitação da aplicação da análise fatorial, o resultado do teste de KMO deve ser pelo menos igual ou maior que 0,5.

Para a presente pesquisa, ao aplicar o programa SPSS 17.0, realizou-se uma análise fatorial com a solução inicial de fatores, sem rotação, a qual gerou uma matriz de 5 componentes, chegando-se aos resultados, conforme Tabela 17.

TABELA 17 – Resultado do KMO e Bartlett

Teste		Valor encontrado
Kaiser-Meyer-Olkin		0,560
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	668,081
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

Apesar do valor KMO 0,560 (Tabela 17) ser considerado fraco, segundo a classificação de Maroco (2014), ainda assim se justificou a aplicação da análise fatorial, porque pelo seu resultado há indicativo de que as respectivas variáveis compartilham um fator em comum.

O resultado do teste de esfericidade de Bartlett (Sig = 0,000) da Tabela 17 também indicou a presença de correlação suficiente entre as variáveis em estudo, isso porque são recomendados valores de significância menores do que 0,05 (HAIR *et al.*, 2010).

Assim, com base nesses dois testes (KMO e Bartlett), a análise fatorial é passível de ser aplicada nos dados desta pesquisa.

#### 5.2.1.2 Verificação das comunalidades

Após verificada a aplicação da análise fatorial na pesquisa, buscou-se também observar as comunalidades, isto é, analisar qual o percentual da variância de cada item é explicada por todos os fatores. Foram avaliadas todas as proposição, observando-se se elas atendiam aos níveis de explicação aceitáveis, ou seja, maiores de 0,5 (MAROCO, 2014).

Pelo método de extração da análise dos componentes principais, conforme os resultados apresentados na Tabela 18, constatou-se que não foi encontrado nenhum item com valor insatisfatório (abaixo de 0,5).

TABELA 18 – Comunalidades

P	Inicial	Extração
P03	1,000	,736
P04	1,000	,758
P05	1,000	,675
P06	1,000	,781
P07	1,000	,743
P08	1,000	,650
P11	1,000	,620
P13	1,000	,786
P14	1,000	,729
P16	1,000	,816
P17	1,000	,868
P18	1,000	,916
P19	1,000	,628
P20	1,000	,655
P21	1,000	,844
P22	1,000	,771
P23	1,000	,775
P24	1,000	,634
P26	1,000	,778
P27	1,000	,747
P28	1,000	,814
P29	1,000	,722
P10	1,000	,726

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

### 5.2.1.3 Extração dos fatores

O próximo passo foi a escolha do número de fatores a serem rodados no SPSS 17.0.

Existem alguns critérios para isso, segundo a literatura no assunto, e nesta pesquisa foi adotado o da porcentagem da variância. Ou seja, o número de fatores extraído será aquele que atingir um percentual acumulado das variâncias extraídas. De acordo com Hair *et al.* (2010), o aceitável deve ser maior do que 60%.

O método de componentes principais e o de rotação varimax, que consiste em maximizar a soma de variâncias de cargas exigidas da matriz fatorial (HAIR *et al.*, 2010), foram utilizados como método de extração.

TABELA 19 – Variância Explicada Total

Componente	<i>Eigen-valors</i> iniciais		
	Total	% da variância	Cumulativa %
1	9,241	40,180	40,180
2	3,331	14,482	54,662
3	1,970	8,565	63,227
4	1,407	6,116	69,343

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

De acordo com a Tabela 19, extraída do resultado SPSS 17.0, a variância acumulada foi de 69,343% para a soma até o quarto fator extraído. Por isso, neste caso, utilizaram-se 4 fatores.

O resultado dos itens em suas comunalidades, conforme o mínimo esperado (0,5), segundo Hair *et al.* (2010), na aplicação de 4 fatores só não foi satisfatório para a variável 10, com 0,390. Por isso, resolveu-se retirá-la e novamente aplicar a extração dos componentes para 4 fatores, com rotação pelo método Varimax. Após feito isso, no SPSS 17.0, todas as variáveis restantes, 22, apresentaram resultados satisfatórios em suas comunalidades, acima de 0,5, conforme a Tabela 20.

TABELA 20 – Comunalidades

P	Inicial	Extração
P03	1,000	,735
P04	1,000	,740
P05	1,000	,636
P06	1,000	,707
P07	1,000	,642
P11	1,000	,615
P13	1,000	,767
P14	1,000	,727
P16	1,000	,774
P17	1,000	,868
P18	1,000	,925
P19	1,000	,618
P20	1,000	,547
P21	1,000	,839
P22	1,000	,772
P23	1,000	,778
P24	1,000	,609
P26	1,000	,704
P27	1,000	,744
P28	1,000	,777
P29	1,000	,573
P08	1,000	,519

Fonte: Dados da pesquisa (2015).  
Extraídos do software SPSS 17.0.

Ainda, após a retirada da proposição 10 e a extração dos 4 componentes, o resultado do teste de KMO de Bartlett aumentou para 0,579 (Tabela 21), melhorando a adequação da análise fatorial para a presente pesquisa e aumentando para 70,967% a variância total explicada para quatro (Tabela 22).

TABELA 21 – Novo Resultado do KMO e Bartlett

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>		,579
<i>Prueba de esfericidad de Bartlett</i>	<i>Chi-cuadrado aproximado</i>	643,507
	<i>Gl</i>	231
	<i>Sig.</i>	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

TABELA 22 – Variância Explicada Total

Componente	<i>Eigen-valors</i> iniciais		
	Total	% da variância	Cumulativa %
1	8,933	40,603	40,603
2	3,318	15,084	55,686
3	1,964	8,929	64,615
4	1,397	6,352	70,967

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

#### 5.2.1.4 Rotação dos fatores

Os fatores rotacionados pelo método Varimax e pela extração por componentes principais foram sintetizados nas tabelas 23, 24, 25 e 26, juntamente com as respectivas competências gerenciais nomeadas e agrupadas nos respectivos fatores, conforme o resultado das cargas fatoriais e comunalidades.

Observou-se na comparação dos fatores e das respectivas cargas que o fator um (Tabela 23) concentrou, do total das 22 competências gerenciais validadas, oito com carga fatorial variando de 0,803 a 0,607. O fator dois (Tabela 23) recebeu cinco itens de carga fatorial entre 0,889 e 0,618. O terceiro fator (Tabela 23) agrupou sete itens com carga de 0,812 a 0,462. O último fator (Tabela 23), com dois itens, carregou no maior fator 0,835 e, no menor, 0,655.

TABELA 23 – Fatores Extraídos por meio da Análise Fatorial

Proposições (P) do questionário	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
P13- Faço orçamento e controle das receitas e despesas deste empreendimento que administro, e, com isso, consigo acompanhar a saúde financeira deste negócio.	0,803			
P21- Tenho valorizado, na administração deste empreendimento, a educação e cortesia para com clientes e funcionários, visando mobilizar uma melhor imagem do estabelecimento.	0,807			
P11- Consigo fazer o cliente que frequenta o estabelecimento que administro perceber o diferencial e a qualidade do produto ou do serviço que ofereço.	0,775			
P26- Minha conduta ética, na administração deste estabelecimento, tem reflexo positivo na opinião dos clientes e da comunidade local sobre este estabelecimento.	0,760			
P14- Monitoro a qualidade do(s) produto(s) vendido(s) ou do(s) serviço(s) que presto como administrador deste empreendimento, e, com isso, tenho alcançado algumas vantagens competitivas.	0,759			
P24- Tenho ouvido funcionários e parentes que trabalham no estabelecimento que administro sobre possíveis sugestões que contribuam para o melhoramento do desempenho do estabelecimento.	0,692			
P22- A maneira pela qual me comunico com os clientes ou funcionários do estabelecimento tem sido importante para ampliar a boa imagem do empreendimento que administro.	0,664			
P19- Consigo manter os clientes fiéis aos produtos ou serviços que são oferecidos por este estabelecimento.	0,607			
<b>Variância extraída Fator 1</b>	<b>40,603%</b>			
P17- Já implantei mudança(s) que tem(têm) melhorado o desempenho competitivo do empreendimento que gerencio.		0,889		
P18- Como administrador deste negócio, tenho atraído novos clientes, e, com isso, melhorado os resultados.		0,799		
P23- Tenho sido flexível e aberto às mudanças necessárias que melhoram a vantagem competitiva do estabelecimento que administro.		0,716		
P4- O conhecimento que tenho do mercado de atuação do negócio que administro tem possibilitado a tomada de decisões para a sobrevivência e a prosperidade deste negócio.		0,666		
P16- Com o objetivo de melhorar o desempenho presente e futuro deste negócio que administro, tenho feito uso de informações contábeis e financeiras úteis em minhas decisões.		0,618		
<b>Variância extraída Fator 2</b>		<b>15,084%</b>		
P6- As informações que tenho sobre os hábitos, costumes e as tradições da região onde se localiza o negócio que administro têm mobilizado ideias que contribuem para a sobrevivência ou maior rentabilidade deste empreendimento.			0,812	
P5- O treinamento e a aprendizagem profissional têm influenciado o bom desempenho do negócio que administro.			0,766	
P7- Tenho buscado informações e conhecimentos de negócios com outros gestores de outros empreendimentos pertencentes à rota Caminho do Vinho, e, ao utilizá-los, tenho conseguido bons resultados.			0,736	
P29- Procuo meios de divulgar os produtos ou serviços do empreendimento que administro para efetivamente melhorar minha clientela e minha rentabilidade.			0,649	
P3- Os conhecimentos e as informações úteis que tenho sobre meus clientes permitem a implantação de ideias criativas, que possibilitam aumentar minha vantagem competitiva.			0,605	
P20- Para melhorar o desempenho do estabelecimento que administro, faço uso das sugestões dos clientes sobre a qualidade dos produtos vendidos ou dos serviços prestados.			0,494	
P8- O conhecimento das exigências legais e tributárias, para o funcionamento do estabelecimento que administro, estão contribuindo para a tomada de decisões gerenciais importantes para o negócio.			0,462	
<b>Variância extraída Fator 3</b>			<b>8,929%</b>	
P28- Consigo pedir e avaliar opiniões quando tenho que tomar decisões sobre o negócio que gerencio.				0,835
P27- Faço uso de práticas ambientais positivas, no contexto do empreendimento que administro, e, com isso, estou contribuindo para uma imagem positiva do estabelecimento.				0,655
<b>Variância extraída Fator 4</b>				<b>6,352%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

Segundo Hair *et al.* (2010), uma carga fatorial é considerada significativa quando seu valor extraído tem como resultado acima de 0,400.

No fator 1 (Tabela 23), cada uma das variáveis não apresenta resultado algum abaixo disso, pelo contrário, o menor item possui valor de carga fatorial de 0,607 e o maior 0,803. A variância total desse fator representa em torno de 40,60% da variabilidade total do conjunto dos dados. Portanto, o resultado do fator 1, individualmente e no conjunto, apresenta variáveis bem relacionadas.

O fator 2 (Tabela 23), com cinco variáveis extraídas e 15,084% da variância total das cinco cargas de fatores extraídos, para os 22 itens do questionário de competências gerenciais validados, no geral, também demonstrou resultado satisfatório, porque nenhuma variável ficou abaixo do critério de Hair *et al.* (2010).

Sobre o fator 3, a variância total extraída foi de 8,929% para sete itens. O menor item apresentou um escore de 0,462, também considerado dentro do escore aceitável de Hair *et al.* (2010).

O último fator (Tabela 23), o menor entre todos, com variância extraída de 6,352%, apresentou nas duas únicas proposições de competências gerenciais agrupadas, também, resultado, em cada uma, acima de 0,40.

Após o resultado da análise fatorial ter extraído quatro fatores para os itens do questionário, foi realizado o teste de confiabilidade, por meio do  $\alpha$  de Cronbach, dos quatro fatores individualmente. O resultado encontra-se na Tabela 24.

TABELA 24 – Resultado do  $\alpha$  de Cronbach, por Fator, após a Análise Fatorial

Fatores	Número de itens	Alfa de Cronbach,
Fator 1	8	0,890
Fator 2	5	0,895
Fator 3	7	0,838
Fator 4	2	0,677
Total de itens por fator após análise fatorial	22	0,909

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

A Tabela 24 mostra que dos quatro fatores, individualmente, apenas o 4, apresentou resultado abaixo de 0,70, valor considerado o mínimo aceitável (HAIR *et al.*, 2010), porém muito próximo desse mínimo, e com duas proposições com resultados satisfatórios na carga fatorial e na comunalidade (Tabela 23). No geral, com o resultado do  $\alpha$  de Cronbach de 0,909 (Tabela 24), evidenciou-se um bom nível de confiabilidade para o conjunto das respostas dadas pelos gestores.

### *5.2.1.5 Novo reagrupamento de alguns dos itens após a análise fatorial, de acordo com o referencial teórico da pesquisa*

Em decorrência do novo agrupamento apresentado pela aplicação da análise fatorial, algumas das proposições foram realocadas conforme os novos fatores, levando em consideração o referencial teórico de Fleury e Fleury (2004, 2011) e RUAS (2005, 2010), base para a nomeação de três categorias dos itens constantes no questionário.

No fator 1, foram reagrupadas nove competências gerenciais, sendo que, da formação inicial das três categorias propostas no referencial teórico, seis itens são da categoria 3 (Competências gerenciais mobilizadas em decorrência do relacionamento interno e externo) e três da categoria 2 (Competências gerenciais mobilizadas em decorrência das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio). Ressalta-se que, entre esses nove itens reacomodados, estão as proposições de número 27 e 28, as únicas que pertenciam ao fator 4, e que pela proximidade do conteúdo com o fator 1, foram incorporadas a ele.

Assim, encontram-se nesse primeiro fator, com exceção da P13 que foi deslocada para o fator 2, também pela sua adequação a ele, competências gerenciais fortemente ligadas ao relacionamento interno e externo. Ou seja, educação e cortesia (P21), diz respeito à interação com as pessoas (FLEURY e FLEURY, 2004 e 2011); ouvir funcionários e parentes (P24), a maneira de se comunicar com funcionários e parentes (P22) e o conseguir pedir e avaliar opiniões sobre os negócios (P28), mobilizam competências ligadas à comunicação (FLEURY e FLEURY, 2004 e 2011). A conduta ética para o estabelecimento ser bem visto pela comunidade local (P26) e o uso de práticas ambientais positivas (P27) apontam para uma gestão de responsabilidade, o saber ser responsável (FLEURY e FLEURY, 2004, 2011; LE BOTERF, 2008; RUAS, 2005). Por fim, três competências referentes à mobilização da gestão da qualidade (FLEURY e FLEURY, 2004; RUAS, 2005): monitorar o produto (P14), fazer o cliente perceber o diferencial do produto ou serviço oferecido (P11) e manter os clientes fiéis aos produtos e serviços oferecidos pelo estabelecimento (P19).

O fator 2 reuniu três competências da categoria 2 do referencial teórico adotado, uma da categoria 1 e uma da 3. Na nova reorganização encontram-se competências mobilizadas em decorrência da habilidade na gestão para a mudança

e inovação nos negócios (FLEURY e FLEURY, 2004), as P17, P23 e P18, do conhecimento do mercado de atuação (P4) e da habilidade no uso de informações contábeis e financeiras (P16), todas as cinco competências enquadradas em decorrência das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio.

O terceiro fator agrupou competências que podem ser mobilizadas partindo-se dos conhecimentos, da atualização e do monitoramento do ambiente competitivo do negócio e que têm por objetivo aumentar a visão estratégica da organização (FLEURY e FLEURY, 2004 e 2011), destacando-se o conhecimento das exigências legais e tributárias (P8), a busca pelo treinamento e pela aprendizagem (P5), pela informação compartilhada com outros gestores (P7), por exemplo, no associativismo, através, também, pelo conhecimento dos costumes e tradições da região (P6) e por meio de informações úteis sobre os clientes (P3).

O quarto fator, último, congregava apenas os itens pedir e avaliar opiniões (P27) e faço uso de práticas ambientais positivas (P28). E como já foi explicado, dentro do fator 1, a ele foram incorporadas.

Na Tabela 25 pode-se verificar como ficaram nomeadas e reagrupadas as 22 proposições finais das competências gerenciais em relação às respectivas categorias, após a realização da análise fatorial.

TABELA 25 – Reagrupamento dos Itens do Questionário, após a Análise Fatorial

Proposições (P)	Carga fatorial	Comunalidade
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO</b>		
P21- Tenho valorizado, na administração deste empreendimento, a educação e cortesia para com clientes e funcionários, visando mobilizar uma melhor imagem do estabelecimento.	0,807	0,839
P11- Consigo fazer o cliente que frequenta o estabelecimento que administro, perceber o diferencial e a qualidade do produto ou do serviço que ofereço.	0,775	0,615
P26- Minha conduta ética, na administração deste estabelecimento, tem reflexo positivo na opinião dos clientes e da comunidade local sobre este estabelecimento.	0,760	0,704
P14- Monitoro a qualidade do(s) produto(s) vendido(s) ou do(s) serviço(s) que presto como administrador deste empreendimento, e, com isso, tenho alcançado algumas vantagens competitivas.	0,759	0,727
P24- Tenho ouvido funcionários e parentes que trabalham no estabelecimento que administro sobre possíveis sugestões que contribuam para o melhoramento do desempenho do estabelecimento.	0,692	0,609
P22- A maneira pela qual me comunico com os clientes ou funcionários do estabelecimento tem sido importante para ampliar a boa imagem do empreendimento que administro.	0,664	0,772
P19- Consigo manter os clientes fiéis aos produtos ou serviços que são oferecidos por este estabelecimento.	0,607	0,618
P28- Consigo pedir e avaliar opiniões quando tenho que tomar decisões sobre o negócio que gerencio.	0,835	0,777
P27- Faço uso de práticas ambientais positivas, no contexto do empreendimento que administro, e, com isso, estou contribuindo para uma imagem positiva do estabelecimento.	0,655	0,744
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DA HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO</b>		
P17- Já implantei mudança(s) que tem(têm) melhorado o desempenho competitivo do empreendimento que gerencio.	0,889	0,868

P13- Faço orçamento e controle das receitas e despesas deste empreendimento que administro, e, com isso, consigo acompanhar a saúde financeira deste negócio.	0,803	0,767
P18- Como administrador deste negócio, tenho atraído novos clientes, e, com isso, melhorado os resultados.	0,799	0,925
P23- Tenho sido flexível e aberto às mudanças necessárias que melhoram a vantagem competitiva do estabelecimento que administro.	0,716	0,778
P4- O conhecimento que tenho do mercado de atuação do negócio que administro tem possibilitado a tomada de decisões para a sobrevivência e a prosperidade deste negócio.	0,666	0,740
P16- Com o objetivo de melhorar o desempenho presente e futuro deste negócio que administro, tenho feito uso de informações contábeis e financeiras úteis em minhas decisões.	0,618	0,774
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO-SE DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE COMPETITIVO DO NEGÓCIO</b>		
P6- As informações que tenho sobre os hábitos, costumes e as tradições da região onde se localiza o negócio que administro têm mobilizado ideias que contribuem para a sobrevivência ou maior rentabilidade deste empreendimento.	0,812	0,707
P5- O treinamento e o aprendizado profissional têm influenciado o bom desempenho do negócio que administro.	0,766	0,636
P7- Tenho buscado informações e conhecimentos de negócios com outros gestores de outros empreendimentos pertencentes à rota Caminho do Vinho, e, ao utilizá-los, tenho conseguido bons resultados.	0,736	0,642
P29- Procuo meios de divulgar os produtos ou serviços do empreendimento que administro para efetivamente melhorar minha clientela e minha rentabilidade.	0,649	0,573
P3- Os conhecimentos e as informações úteis que tenho sobre meus clientes permitem a implantação de ideias criativas, que possibilitam aumentar minha vantagem competitiva.	0,605	0,735
P20- Para melhorar o desempenho do estabelecimento que administro, faço uso das sugestões dos clientes sobre a qualidade dos produtos vendidos ou dos serviços prestados.	0,494	0,547
P8- O conhecimento das exigências legais e tributárias para o funcionamento do estabelecimento que administro estão contribuindo para a tomada de decisões gerenciais importantes para o negócio.	0,462	0,519

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

### 5.2.2. Frequência de concordância e discordância das competências gerenciais na percepção dos gestores respondentes

Feita a análise fatorial e reagrupados os itens, de acordo com os referidos fatores resultantes, passou-se a avaliar o nível de concordância e discordância das 22 competências gerenciais apreciadas, na percepção dos 33 gestores da rota turística rural Caminho do Vinho, pela escala Likert de 5 pontos. Relembrando a escala utilizada e o grau de pontuação, segue Quadro 23.

QUADRO 23 – Modelo Final da Escala Likert

N	P	F	M	S
NUNCA 1	POUCAS VEZES 2	FREQUENTEMENTE 3	MUITAS VEZES 4	SEMPRE 5

Fonte: Siqueira (2014, p. 260). Adaptado pelo autor.

A Tabela 26 mostra em percentuais as frequências das variáveis escolhidas e avaliadas pelos gestores, juntamente com o resultado do cálculo da mediana, medida de propensão central mais apropriada para a escala ordinal (HAIR *et al.*, 2010; MALHOTRA, 2012). Ou seja, apresenta o valor de tendência central dos respondentes.

TABELA 26 – Resultado em Percentuais das Competências Gerenciais Levantadas pela Escala Likert de 5 Pontos

Proposição (P)	Frequência das proposições					
	Nunca	Poucas vezes	Frequente mente	Muitas Vezes	Sempre	Media-na
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO</b>						
P21- Tenho valorizado na administração deste empreendimento a educação e cortesia para com clientes e funcionários, visando mobilizar uma melhor imagem do estabelecimento.	0%	0%	6,10%	12,10%	81,80%	5,0
P11- Consigo fazer o cliente que frequenta o estabelecimento que administro perceber o diferencial e a qualidade do produto ou do serviço que ofereço.	0%	0%	0%	33,30%	66,70%	5,0
P26- Minha conduta ética, na administração deste estabelecimento, tem reflexo positivo na opinião dos clientes e da comunidade local sobre este estabelecimento.	3,0%	3,0%	6,10%	12,10%	75,8%	5,0
P14- Monitoro a qualidade do(s) produto(s) vendido(s) ou do(s) serviço(s) que presto e, com isso, tenho alcançado algumas vantagens competitivas.	0%	3,0%	6,10%	18,20%	72,70%	5,0
P24- Tenho ouvido funcionários e parentes que trabalham no estabelecimento que administro sobre possíveis sugestões que contribuam para o melhoramento do desempenho do estabelecimento.	3,0%	18,20%	9,10%	9,10%	60,60%	5,0
P22- A maneira pela qual me comunico com os clientes ou funcionários do estabelecimento tem sido importante para ampliar a boa imagem do empreendimento que administro.	0%	3,0%	3,0%	9,10%	84,80%	5,0
P19- Consigo manter os clientes fiéis aos produtos ou serviços que são oferecidos por este estabelecimento.	0%	6,10%	6,10%	12,10%	75,80%	5,0
P28- Consigo pedir e avaliar opiniões quando tenho que tomar decisões sobre o negócio que gerencio.	3,0%	15,20%	12,10%	12,10%	57,60%	5,0
P27- Faço uso de práticas ambientais positivas, no contexto do empreendimento que administro, e, com isso, estou contribuindo para uma imagem positiva do estabelecimento.	3,0%	3,0%	6,10%	18,20%	69,70%	5,0
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO</b>						
P17- Já implantei mudança(s) que tem(têm) melhorado o desempenho competitivo do empreendimento que gerencio.	3,0%	3,0%	3,0%	15,20%	75,80%	5,0
P13- Faço orçamento e controle das receitas e despesas deste empreendimento que administro, e, com isso, consigo acompanhar a saúde financeira deste negócio.	3,0%	15,20%	6,10%	9,10%	66,70%	5,0
P18- Como administrador deste negócio, tenho atraído novos clientes, e, com isso, melhorado os resultados.	0%	6,10%	9,10%	9,10%	75,80%	5,0
P23- Tenho sido flexível e aberto às mudanças necessárias que melhoram a vantagem competitiva do estabelecimento que administro.	0%	9,10%	12,10%	9,10%	69,70%	5,0
P4- O conhecimento que tenho do mercado de atuação do negócio que administro tem possibilitado a tomada de decisões para a sobrevivência e a prosperidade deste	6,10%	6,10%	6,10%	24,20%	57,60%	5,0
P16- Com o objetivo de melhorar o desempenho presente e futuro deste negócio que administro, tenho feito uso de informações contábeis e financeiras úteis em minhas decisões.	3,0%	6,10%	12,10%	6,10%	72,70%	5,0
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, ATUALIZAÇÕES E MONITORAMENTO DO AMBIENTE COMPETITIVO DO NEGÓCIO</b>						
P6- As informações que tenho sobre os hábitos, costumes e as tradições da região onde se localiza o negócio que administro têm mobilizado ideias que contribuem para a sobrevivência ou maior rentabilidade deste empreendimento.	18,20%	9,10%	9,10%	27,30%	36,30%	4,00
P5- O treinamento e o aprendizado profissional têm influenciado o bom desempenho do negócio que administro.	3,0%	12,10%	15,20%	15,20%	54,50%	5,00
P7- Tenho buscado informações e conhecimentos de negócios com outros gestores de outros empreendimentos da rota Caminho do Vinho, e, ao utilizá-los, tenho conseguido bons resultados.	15,20%	15,20%	15,20%	18,20%	36,40%	4,00
P29- Procuo meios de divulgar os produtos ou serviços do empreendimento que administro para efetivamente melhorar minha clientela e minha rentabilidade.	9,10%	15,20%	6,10%	15,20%	54,50%	5,00
P3- Os conhecimentos e as informações úteis que tenho sobre meus clientes permitem a implantação de ideias criativas, que possibilitam aumentar minha vantagem competitiva.	3,0%	15,2%	9,1%	27,30%	45,50%	4,00
P20- Para melhorar o desempenho do estabelecimento que administro, faço uso das sugestões dos clientes sobre a qualidade dos produtos vendidos ou dos serviços prestados.	9,10%	3,0%	9,10%	21,20%	57,60%	5,00
P8- O conhecimento das exigências legais e tributárias para o funcionamento do estabelecimento que administro estão contribuindo para a tomada de decisões gerenciais importantes para o negócio.	6,10%	6,10%	0%	30,30%	57,60%	5,00

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

Constatou-se, por meio de frequências em percentuais de maior concordância ou discordância e pelos resultados da mediana (Tabela 26), que há uma tendência de concordância, em geral, dos gestores das MPEs da rota turística rural Caminho do Vinho, quanto a percepção das suas competências gerenciais. Ou seja, as competências gerenciais avaliadas são satisfatoriamente atendidas nas práticas da gestão desses gestores.

Por categoria, evidenciou-se, na soma das colunas concordantes (muitas vezes e sempre), nas competências gerenciais mobilizadas em decorrência do relacionamento interno e externo, pelos resultados das respostas dos gestores das MPEs entrevistados (Tabela 26), que a mais praticada, em termos de percentuais, foi a P11- Consigo fazer o cliente que frequenta o estabelecimento que administro perceber o diferencial e a qualidade do produto ou do serviço que ofereço. Essas empresas, por terem uma estrutura menos hierarquizada, possibilitam um contato mais próximo com o cliente, principalmente para ouvir o que ele tem a dizer sobre o produto ou serviço oferecido e o que pode ser melhorado, podendo tornar-se, este detalhe, quando bem aproveitado, uma vantagem competitiva (FLEURY e FLEURY, 2011).

Por outro lado, ainda com relação a essa primeira categoria, os itens que menos se destacaram, em termos de percentuais, na soma das colunas dos concordantes (Tabela 26), foram: ouvir funcionários e parentes que trabalham no estabelecimento (P24) e pedir e avaliar opiniões para a tomada de decisões sobre o negócio (P28), características fortes nas MPEs, com a centralização das decisões na pessoa do seu proprietário. Alguns dos gestores, no momento de avaliar as competências, comentaram que até ouvem, às vezes, mas acabam sempre decidindo pela opinião própria.

Na segunda categoria de competências gerenciais, ou seja, naquelas mobilizadas em decorrência das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio, a mais pontuada em percentuais em termos de concordância foi a que diz que houve implantação de mudanças que têm melhorado o desempenho competitivo do negócio (P17).

Verificou-se, pelos dados levantados no item 5.1.2 dessa pesquisa, que em razão do bom resultado econômico alcançado, alguns estabelecimentos implantaram algumas mudanças que possibilitaram melhorar o desempenho competitivo do negócio, entre elas: ampliação de suas instalações para disponibilizar mais espaço e

conforto aos clientes, oferecimento de mais lazer e recreação através de piscina, pedalinho, tobogã, redes entres árvores pós almoço para os clientes descansarem, passeio na mata a cavalo, etc.

Como consequência dessa expansão, os empreendimentos têm conseguido atrair novos clientes (P18), segunda competência com bom nível de concordância em percentuais nessa categoria.

Com menor nível de concordância (Tabela 26), as duas competências gerenciais mas destacadas encontram-se relacionadas à categoria mobilizada em decorrência dos conhecimentos, da atualização e do monitoramento do ambiente competitivo do negócio: busca de informações e conhecimentos com outros gestores da rota turística Caminho do Vinho (P7), utilização das informações e dos conhecimentos sobre os hábitos, costumes e as tradições da região (P6).

Chama atenção a pouca valorização, na percepção dos gestores, da utilização dos costumes, das tradições e dos hábitos da região, principalmente por se tratar de uma rota turística rural. Isso pode ser explicado, até certo ponto, pela fala de alguns gestores mais antigos que ajudaram a fundar a rota turística Caminho do Vinho, e, para os quais, os empreendimentos mais recentemente estabelecidos no local não têm quase nenhum vínculo com a cultura, tradição e os costumes da região, objetivando unicamente benefícios comerciais.

A informação fornecida segundo o ponto de vista de gestores mais antigos da rota turística Caminho do vinho é reforçada ao ser cruzada com os achados das características gerais dos empreendimentos no próprio contexto (item 5.1.2 desta pesquisa), em que, por ocasião de visita feita aos cafés coloniais e restaurantes, constatou-se que os produtos oferecidos, muito pouco se diferenciam dos apresentados em estabelecimento similar de uma localidade fora da região rural pesquisada. Diante disso, e levando em consideração as palavras de Gimenes-Minasse, para a qual “na lógica da atividade turística onde a diferença e as especificidades de uma localidade são matérias-primas básicas” (GIMENES-MINASSE, 2015, p.16), é preciso valorizar mais a gastronomia local.

#### *5.2.2.1 Frequência em percentuais de maior e menor concordância das competências gerenciais avaliadas por tipo de estabelecimentos afins*

Procurou-se, por tipo de estabelecimentos afins, verificar, levando em consideração as pontuações em percentuais de maior e menor concordância, as proposições avaliadas pelos gestores das MPEs, conforme resumo no Quadro 24.

QUADRO 24 – Competências Gerenciais Mais Destacadas e Menos Destacadas por MPEs Afins

Tipo de estabelecimento	Itens com maior grau de concordância por estabelecimentos afins	Itens com menor grau de concordância por estabelecimentos afins
Vinícolas	P4: Conhecimento do mercado de atuação do negócio. P14: Monitoramento da qualidade do produto ou serviço.	P24: Ouvir funcionários e parentes sobre possíveis sugestões para melhorar o desempenho do estabelecimento.
Restaurantes, cafés coloniais e produtos coloniais	P21: Educação e cortesia com clientes e funcionários.	P7: Buscar informações e conhecimentos de negócios com outros gestores da rota turística rural Caminho do Vinho.
Pesque pagues	P11: Fazer o cliente que frequenta o estabelecimento perceber a qualidade do produto ou serviço prestado. P19: Manter os clientes fiéis aos produtos ou serviços prestados. P20: Fazer uso das sugestões dos clientes.	P29: Utilização de meios de divulgação dos produtos ou serviços prestados.
Recantos e pousadas	P19: Manter os clientes fiéis aos produtos ou serviços prestados. P21: Educação e cortesia com clientes e funcionários. P23: Flexibilidade a mudanças.	P29: Utilização de meios de divulgação dos produtos ou serviços prestados. P7: Buscar informações e conhecimentos de negócios com outros gestores da rota turística rural Caminho do Vinho.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com o Quadro 24, as vinícolas mostram maiores competências gerenciais voltadas para o conhecimento do negócio (P4) e para o monitoramento da qualidade do produto ou serviço (P14). O conhecimento do negócio é um dos pressupostos fundamentais para ter visão estratégica e chegar ao sucesso do mesmo, segundo Fleury e Fleury (2004, 2011).

Para ampliar a explicação da avaliação positiva do conhecimento do ramo do negócio pelos donos das vinícolas, levou-se em consideração o que foi levantado no perfil geral dos estabelecimentos em seus próprios contextos (item 5.1.2 desta pesquisa). Quase todas as vinícolas (10 das 11) da pesquisa surgiram em decorrência da atividade de produção do vinho artesanal para consumo próprio e venda em pequena escala no local, realizada por famílias italianas que trouxeram, para a Colônia Mergulhão, local da rota Caminho do Vinho, no final do século XIX (CORONA, 2011), essa tradição passada de pai para filho.

No passado, o conhecimento relacionado ao negócio era aprendido pela prática diária. O negócio, que foi se aperfeiçoando com o tempo, encontra, hoje, a dificuldade de continuidade da tradição familiar, considerando que a maioria dos filhos

dos proprietários dos estabelecimentos da Rota do Vinho não estão muito interessados em tocar os negócios da família (item 5.1.2), segundo a fala dos donos de algumas vinícolas. Ainda assim, alguns desses filhos direcionaram os próprios estudos acadêmicos e aperfeiçoamento profissional para o conhecimento do processo da transformação do vinho, a composição deste e o controle de qualidade do mesmo, assumindo a tarefa técnica do negócio na empresa da família e responsabilidade pelo produto perante os órgãos governamentais, o que antes era encargo de um profissional contratado e não pertencente à família do proprietário.

Na visão dos gestores dos restaurantes, cafés coloniais, produtos coloniais, pesque e pagues, recantos e pousadas, as competências mais valorizadas são orientadas aos clientes (FLEURY e FLEURY, 2011). Aliás, o cliente deve ser uma das principais preocupações de qualquer gestor, independente do ramo de negócio, até porque ele é o principal gerador de lucro para a empresa (BARBOSA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Nos pesques pagues, recantos e pousadas a competência gerencial mais fraca foi a pouca divulgação do produto ou serviço (P29). Recorda-se, por exemplo, em relação ao contexto local, que um dos pesques pagues, com 18 anos de existência, foi o primeiro estabelecimento a abrir suas portas na região, segundo o proprietário (item 5.1.2), o que pode, até certo ponto, explicar o porquê da pouca valorização dessa competência, uma vez que já é muito conhecido e tem clientela consolidada. Não é por acaso que nesse pesque pague o faturamento bruto anual declarado é superior a 360.000,00 (reais).

Para ampliar o entendimento da pouca divulgação dos pesques pagues, buscou-se verificar, fora a publicação no próprio *site* do Caminho do Vinho, se havia propagandas por outros instrumentos de comunicação. Para o pesque pague mais antigo não foram encontrados anúncios em rádio, jornal e revista, fôlderes, site próprio e páginas de relacionamento, como *facebook*, etc. O outro pesque pague divulga, apenas, um e-mail e uma página no *facebook* que está desatualizada.

Entende-se, assim, porque a competência da divulgação do produto foi considerada fraca para esses dois pesque pagues, sendo feita mais boca a boca, conforme o proprietário de um desses estabelecimentos no momento do preenchimento do questionário. Pode-se afirmar que a divulgação desses negócios é informal e simples. Aliás, quando o assunto é marketing e propaganda, essas duas

características, na concepção de Almeida *et al.* (2014), estão presentes na maioria das MPEs.

Por fim, nos restaurantes, cafés colonias e comércios de produtos coloniais, alguns dos empreendimentos mais novos do Caminho do Vinho, de 1 a 4 anos, a busca pela troca de experiências com outros gestores locais (P7) foi a competência menos destacada. Conforme a fala de alguns gestores com mais tempo na região e que participaram da fundação da rota turística Caminho do Vinho, há uma certa desconfiança e distanciamento dos gestores que estão no local desde a fundação da rota em relação àqueles com pouco tempo na região. Isso porque, como comentado anteriormente, estes últimos, segundo aqueles, instalaram-se na região sem laços culturais com a tradição local, com a preocupação, simplesmente, de explorar o potencial lucrativo oferecido pelo turismo rural da rota.

Ademais, o estatuto e o regimento interno da Associação da Rota Turística Rural do Caminho do Vinho (ACAVIM, 2015) esclarece que entre as posturas desejáveis dos gestores e estabelecimentos locais está o fortalecimento dos laços, das tradições e dos costumes locais e o espírito cooperativo e integrativo. Esse “certo distanciamento” destacado pelos gestores mais antigos reflete um associativismo mais teórico (de estatuto e de regimento interno) do que prático. Nas palavras de Motta (2013), mostra que “a lógica da concorrência se sobrepõe à da cooperação” (p.120).

### **5.3 Resultados e análises das competências gerenciais, de acordo com a percepção dos gestores, buscando associá-las ou correlacioná-las com algumas características comuns locais encontradas nos estabelecimentos e a seus gestores (Objetivo específico 3)**

Esta etapa buscou associar ou correlacionar as competências gerenciais levantadas junto aos gestores da rota Caminho do Vinho (item 5.2) com as características comuns locais encontradas na pesquisa, mais especificamente, com a formação do perfil geral dos gestores e respectivos empreendimentos (item 5.1).

Para cumprir esta fase foram propostas algumas hipóteses, levando em consideração os achados de pesquisa sobre o levantamento geral dos estabelecimentos e dos gestores, buscando verificar se havia associação ou correlação com as competências gerenciais apuradas conforme as opiniões dos gestores.

5.3.1 Há alguma correlação entre o grau de escolaridade dos gestores e as competências gerenciais destes?

5.3.2 Há correlação entre a idade dos gestores e as práticas gerenciais levantadas?

5.3.3 Há associação entre o tipo de administração (familiar ou não familiar) e as competências mobilizadas pelos gestores?

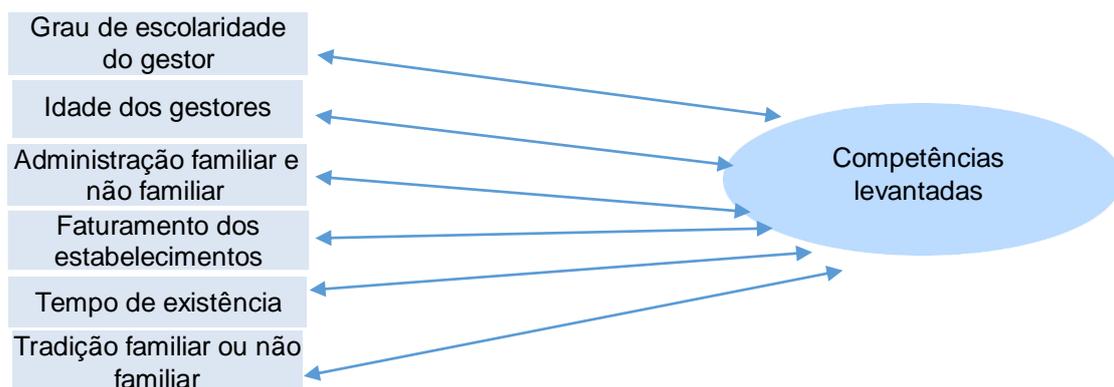
5.3.4 Há correlação entre o faturamento bruto anual dos estabelecimentos e o grau de percepção das competências gerenciais mobilizadas?

5.3.5 Há correlação entre o tempo de existência dos estabelecimentos no local e as competências gerenciais mobilizadas conforme a percepção dos próprios gestores?

5.3.6 Há associação entre os estabelecimentos que foram abertos em razão da tradição familiar ou não familiar e as competências mobilizadas pelos gestores?

A Figura 5 sintetiza as associações e correlações que foram realizadas nesta etapa.

FIGURA 5 – Relações entre as Características Locais e Competências Gerenciais



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Uma decisão importante tomada para tentar responder às hipóteses levantadas foi definir o tipo de teste a aplicar. Para isso, foi preciso verificar se seria utilizada a estatística paramétrica ou a não paramétrica. Os testes não paramétricos, quando comparados com os testes paramétricos, requerem menos pressupostos para as distribuições. Baseiam-se em dados ordinais e nominais (MAROCO, 2014).

Uma das condições para a aplicação do testes paramétricos é os dados apresentarem distribuição normal (MALHOTRA, 2012). Em razão disso, procurou-se avaliar se as variáveis das competências gerenciais atendiam à normalidade das distribuições por meio da aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, que é indicado para verificar a normalidade ou não dos dados pesquisados (MAROCO, 2014).

Após a aplicação do teste, deve-se observar o resultado da *coluna p-valor*, comparando-o com o nível de significância adotado. Se o valor-p do teste for menor que o nível de significância escolhido, rejeita-se a hipótese de normalidade. Quando p-valor for igual ou acima do selecionado, aceita-se a hipótese de normalidade.

Nesta pesquisa adotou-se o nível de significância de 0,05 (5%), formando-se as seguintes hipóteses: Para  $H_0$  (hipótese nula), a distribuição é igual a normal quando  $p > 0,05$ ; Para  $H_1$  (hipótese alternativa), a distribuição é diferente da normal quando  $p < 0,05$ .

E os resultados do teste obtidos foram expostos na Tabela 27:

TABELA 27 – Teste de Normalidade para as Variáveis Ordinais (Competências Gerenciais)

Fatores	P	Kolmogorov-Smirnov	Nível de significância(p-valor)
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO	P21	2,789	0,000
	P11	2,433	0,000
	P26	2,514	0,000
	P14	2,460	0,000
	P24	2,111	0,000
	P22	2,822	0,000
	P19	2,558	0,000
	P28	1,984	0,001
	P27	2,291	0,000
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	2,483	0,000
	P13	2,294	0,000
	P18	2,585	0,000
	P23	2,407	0,000
	P4	1,846	0,002
	P16	2,490	0,000
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P6	1,458	0,029
	P5	1,862	0,002
	P7	1,217	0,103
	P29	1,841	0,002
	P3	1,476	0,026
	P20	1,852	0,002
	P8	1,790	0,003

Fonte: Dados da pesquisa (2015) processados no programa SPSS 17.0.

Nota-se pelo teste de normalidade, que em todos os casos, com exceção da P7, o resultado da *coluna do p-valor* foi inferior a 0,05, rejeitando-se a hipótese nula. Por isso, concluiu-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que a distribuição das variáveis competências gerenciais não é normal. Diante desse resultado, optou-se pela aplicação dos testes não paramétricos na busca por associações e correlações das variáveis com as características locais encontradas.

Portanto, constatada a não normalidade dos dados por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov e seguindo a concepção de Maroco (2014), para quem é indicado o uso de técnicas de análise não paramétricas nas escalas ordinais, partiu-se para a aplicação do teste indicado e respectiva análise.

### 5.3.1 Há alguma correlação entre o grau de escolaridade dos gestores e as competências gerenciais destes?

O teste utilizado para responder a essa hipótese foi o de correlação de Spearman, considerando que a variável grau de escolaridade é ordinal e a variável competências gerenciais também é ordinal. O coeficiente de Spearman (Rho) mede a intensidade da relação entre as variáveis ordinais e tem variação entre -1 e 1, significando que, quanto mais próximo estiver desses extremos maior será a relação entre as variáveis correlacionadas (MALHOTRA, 2012).

As hipóteses levantadas para esse tipo de teste comparam o resultado da *coluna p-valor* com o nível de significância adotado. Se o resultado apresentar valor abaixo do nível de significância escolhido, rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ), ou seja, existe correlação entre as variáveis testadas. Para valores acima, a hipótese nula é aceita, demonstrando que não há relação entre elas.

Na interpretação da força de intensidade dos resultados das correlações por meio do teste de Spearman, adotou-se a classificação proposta por Mahotra (2012), de acordo com o Quadro 25.

QUADRO 25 – Classificação da Intensidade no Teste de Correlação de Spearman

Rho	Correlação
$\rho = 1$	Perfeita positiva
$0,8 \leq r < 1$	Forte positiva
$0,5 \leq r < 0,8$	Moderada positiva
$0,1 \leq r < 0,5$	Fraca positiva
$0 < r < 0,1$	Ínfima positiva
0	Nula
$-0,1 < r < 0$	Ínfima negativa
$-0,5 < r \leq -0,1$	Fraca negativa
$-0,8 < r \leq -0,5$	Moderada negativa
$-1 < r < -0,8$	Forte negativa
$\rho = -1$	Perfeita negativa

Fonte: Malhotra, 2012, p 421.

O nível de significância para a técnica estatística escolhida foi de 5% (0,05), e os resultados foram evidenciados na Tabela 28.

TABELA 28 – Teste de Correlação de Spearman entre o Grau de Escolaridade dos Gestores e as Competências Gerenciais

Fatores	P	Coefficiente de correlação de Spearman (Rho)	P-valor (Sig)	Análise (1)
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO	P21	-0,020	0,993	NS
	P11	0,002	1,000	NS
	P26	0,002	1,000	NS
	P14	0,131	0,466	NS
	P24	-0,132	0,464	NS
	P22	0,042	0,815	NS
	P19	0,048	0,789	NS
	P28	-0,325	0,065	NS
	P27	-0,090	0,619	NS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	0,053	0,770	NS
	P13	0,040	0,827	NS
	P18	0,070	0,697	NS
	P23	0,134	0,456	NS
	P4	0,100	0,579	NS
	P16	0,013	0,944	NS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P6	-0,124	0,492	NS
	P5	-0,011	0,952	NS
	P7	-0,133	0,460	NS
	P29	0,105	0,560	NS
	P3	0,042	0,815	NS
	P20	-0,200	0,265	NS
	P8	-0,150	0,408	NS

Fonte: Dados da pesquisa (2015) processados no programa SPSS 17.0.

(1) – Nesta coluna S representa significativa e NS não significativa a um nível de 5%.

Evidenciou-se, na *coluna p-valor* (Tabela 28), que os valores ficaram acima de 0.05, indicando que a percepção dos gestores quanto às competências gerenciais não está correlacionada ao grau de escolaridade. Nesse sentido, considerando um nível de significância de 5%, não foi constatada nenhuma correlação entre as variáveis testadas.

Assim, não há uma tendência para o aumento da mobilização das competências gerenciais em relação ao aumento do grau de escolaridade. Essa posição manteve-se para todas as categorias de competências gerenciais.

Buscou-se, também, com o objetivo de ampliar a análise, verificar se havia diferenças significativas entre os gestores que tinham até ensino médio incompleto e os de escolaridade com ensino médio completo em relação à percepção das próprias práticas gerenciais.

O teste usado foi o de Mann-Whitney, que avalia diferenças entre grupos diversos (MALHOTRA, 2012). O nível de significância escolhido foi de 5% (0,05). Resultados abaixo desse valor demonstram que há diferenças significativas entre os

grupos analisados e, acima dele, que os grupos não diferem entre si. Na Tabela 29 foram sintetizados os escores finais, após a aplicação da prova não paramétrica.

TABELA 29 – Diferenças na Percepção das Competências Gerenciais conforme os Grupos de Escolaridade

Fatores		< Ensino médio completo	≥ Ensino médio completo	Z	P-valor
		Mean Rank	Mean Rank		
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO	P21	17,70	16,90	-0,111	0,911
	P11	17,00	17,00	0,000	1,000
	P26	17,00	17,00	0,000	1,000
	P14	15,71	17,74	-0,743	0,458
	P24	18,46	16,17	-0,740	0,456
	P22	16,67	17,19	-0,240	0,810
	P19	16,54	17,26	-0,274	0,784
	P28	20,67	14,90	-1,838	0,66
	P27	17,92	16,48	-0,508	0,611
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	16,50	17,29	-0,299	0,765
	P13	16,58	17,24	-0,224	0,823
	P18	16,33	17,38	-0,399	0,699
	P23	15,63	17,79	-0,761	0,447
	P4	15,88	17,64	-0,567	0,571
	P16	16,88	17,07	-0,072	0,943
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P6	18,50	16,14	-0,7000	0,484
	P5	17,13	16,93	-0,062	0,951
	P7	18,63	16,07	-0,754	0,451
	P29	15,79	17,69	-0,595	0,552
	P3	16,50	17,29	-0,239	0,811
	P20	19,25	15,71	-1,131	0,258
	P8	18,67	16,05	-0,847	0,397

Fonte: Dados da pesquisa (2015) após aplicado o teste de Mann Whitney no programa SPSS 17.0.

Observa-se na Tabela 29 que as ordenações médias (coluna *Mean Rank*) obtidas pelos gestores com escolaridade igual ou superior ao ensino médio completo ficaram um pouco acima daquelas do grupo com ensino abaixo do médio completo. As competências gerenciais mobilizadas em decorrência das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio ficaram destacadas para o grupo com maior grau de escolaridade.

Por outro lado, os gestores com escolaridade inferior ao ensino médio apresentaram competências mais voltadas para os conhecimentos, a atualização e o monitoramento do ambiente competitivo do negócio. Contudo, o teste de Mann-Whitney não identificou a existência de diferenças significativas entre os dois grupos no quesito escolaridade relacionada com a percepção das práticas gerenciais, isso

porque os resultados *coluna p-valor*, para os grupos, foram maiores do que o nível de significância de 0,05.

### 5.3.2 Há correlação entre a idade dos gestores e competências gerenciais levantadas?

Essa indagação foi respondida, também, com a aplicação do coeficiente de correlação de Spearman (Rho), uma vez que a variável idade está escalonada de forma ordinal, com um nível de significância aceito de 5%. Os valores do teste constam resumidamente na Tabela 30.

TABELA 30 – Teste de Correlação de Spearman entre a Idade dos Gestores e Competências Gerenciais

Fatores	P	Coefficiente de correlação de Spearman (Rho)	P-valor (Sig)	Análise (1)
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO	P21	-0,288	0,202	NS
	P11	-0,439	0,011	S
	P26	-0,174	0,334	NS
	P14	-0,192	0,285	NS
	P24	-0,349	0,047	S
	P22	-0,340	0,053	NS
	P19	-0,174	0,334	NS
	P28	-0,069	0,703	NS
	P27	0,072	0,689	NS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	-0,148	0,412	NS
	P13	-0,315	0,074	NS
	P18	-0,039	0,829	NS
	P23	-0,152	0,397	NS
	P4	-0,131	0,466	NS
	P16	-0,087	0,629	NS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P6	0,061	0,736	NS
	P5	0,021	0,906	NS
	P7	0,027	0,882	NS
	P29	-0,069	0,703	NS
	P3	-0,153	0,397	NS
	P20	-0,007	0,397	NS
	P8	-0,184	0,305	NS

Fonte: Dados da pesquisa (2015) processados no programa SPSS 17.0.

(1) – Nesta coluna S representa significante e NS não significante a um nível de 5%.

Notou-se (Tabela 30), ao relacionar a idade dos gestores com a percepção deles das próprias competências gerenciais, em algumas proposições, que há tendência de a categoria vinculada ao relacionamento interno e externo se correlacionar negativamente (Rho com sinal de menos) com a idade dos gestores. Essa correlação é considerada, segundo a classificação de Malhotra (2012), Quadro

25, fraca e negativa (Rho entre  $-0,5 < r \leq -0,1$ ) e estatisticamente significativa (p-valor  $<0,05$ ) nas proposições P11 (Rho =  $-0,439$  e p-valor igual a  $0,011$ ) e P24 (Rho =  $-0,349$  e p-valor =  $0,047$ ). Nos demais valores da Tabela 30, em nível de 5%, os resultados mostrados não são significativos (NS).

Conclui-se dessas correlações negativas que as variáveis variam na razão inversa, e, portanto, há indícios de que quanto mais idade os gestores têm, menos eles tendem a valorizar a importância de fazer o cliente perceber o diferencial e a qualidade do produto e, também, de ouvir funcionários e parentes que trabalham no estabelecimento sobre possíveis sugestões que contribuam para melhorar o desempenho do negócio.

A Tabela 31 complementa a relação estabelecida na Tabela 30, pois, por meio do teste de Mann Whitney nela se fez a comparação dos grupos de gestores com idade de até 40 anos com os de acima dessa idade em relação às competências gerenciais que apresentam.

TABELA 31 – Comparação da Idade dos Gestores em relação à Percepção das Competências Gerenciais por Grupos de Idade

Fatores	P	Até 40 anos	Acima de 40	Z	P-valor
		Mean Rank	Mean Rank		
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO	P21	18,91	15,83	-1,290	0,197
	P11	21,83	14,25	-2,481	0,013
	P26	18,54	16,00	-0,981	0,326
	P14	18,77	15,85	-1,085	0,278
	P24	20,62	14,65	-1,973	0,049
	P22	19,50	15,38	-1,921	0,055
	P19	18,54	15,38	-0,982	0,326
	P28	17,73	16,53	-0,391	0,696
	P27	16,31	17,45	-0,409	-0,391
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	18,31	16,15	-0,835	-0,404
	P13	20,12	14,98	-1,784	0,074
	P18	17,35	16,78	-0,221	-0,825
	P23	18,46	16,05	-0,862	-0,388
	P4	18,38	16,10	-0,744	0,457
	P16	17,81	16,48	-0,494	-0,621
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P6	16,31	17,45	-0,345	0,730
	P5	16,77	17,15	-0,121	0,903
	P7	16,69	17,20	-0,152	0,879
	P29	16,69	17,20	-0,162	0,872
	P3	18,69	15,90	-0,863	0,388
	P20	17,08	16,95	-0,041	0,197
	P8	18,92	15,75	-1,042	0,297

Fonte: Dados da pesquisa (2015) após aplicado o teste de Mann Whitney no programa SPSS 17.0.

O teste de Mann Whitney, Tabela 31, mostrou nas ordens das médias (coluna *Mean Rank*) obtidas pelos gestores com idade acima de 40 anos em confronto com os de idade até 40 anos que, para estes últimos, o destaque foram as duas primeiras categorias de competências gerenciais: as mobilizadas no relacionamento interno e externo e as referentes às habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio. Os gestores com mais idade, em relação às competências na gestão, apresentaram maior valor para os conhecimentos, as atualizações e o monitoramento do ambiente competitivo do negócio.

Apesar de os números de p-valor em nível de significância de 5% demonstrarem, em sua maioria, que não há diferenças significativas (*coluna p-valor* acima de 0,05) entre os dois grupos de idade em relação às práticas gerenciais, a ressalva é que as proposições P11 e P24 tiveram resultados abaixo de 0,05 (p-valor). Ou seja, os dois grupos de gestores, de acordo com a separação por idades, parecem diferir em relação à mobilização da competência de fazer o cliente que frequenta o estabelecimento perceber o diferencial e a qualidade do produto ou serviço (P11) e da competência de ouvir funcionários e parentes que trabalham e frequentam o estabelecimento sobre possíveis sugestões que possam ajudar a melhorar o desempenho do negócio (P24). Em termos de resultado, o teste de Mann Whitney, pela média maior no grupo de gestores com idade de até 40 anos, nas competências P11 e P24, mostrou que elas são mais valorizadas para esse grupo do que para o de idade acima de 40 anos.

### 5.3.3 Há associação entre o tipo de administração (familiar e não familiar) com as competências mobilizadas pelos gestores?

Para responder a essa questão aplicou-se o teste de qui-quadrado, utilizado para avaliar a associação entre duas variáveis qualitativas, se uma delas for nominal (CUKIER; SILVA, 2012). No caso em questão, a variável nominal é o tipo de administração: familiar ou não familiar.

As hipóteses desse teste são H0: não há associação entre as variáveis, H1: há associação entre as variáveis. Ou seja, para H0: não há associação entre o tipo de administração e as competências gerenciais levantadas e para H1: há associação entre o tipo de administração e as competências de gestão.

O nível de significância adotado foi de 0,05(5%), o que significa que p-valores abaixo disso confirmam que há associação entre as variáveis em questão e, caso contrário, não se pode afirmar que há alguma relação entre os itens.

TABELA 32 – Teste do Qui-Quadrado para Tipo de Administração (Familiar ou Não) e Competências Gerenciais

Fatores	P	Teste exato de Fisher	P-valor (Sig)	Análise (1)
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO	P21	0,994	1,000	NS
	P11	1,016	0,542	NS
	P26	3,441	1,00	NS
	P14	2,215	0,114	NS
	P24	2,668	0,413	NS
	P22	2,819	1,000	NS
	P19	1,720	1,000	NS
	P28	2,537	0,676	NS
	P27	3,460	0,259	NS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	3,911	1,000	NS
	P13	2,770	0,562	NS
	P18	1,602	1,000	NS
	P23	1,333	1,000	NS
	P4	5,768	0,388	NS
	P16	2,955	1,000	NS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P6	2,922	0,534	NS
	P5	3,652	0,710	NS
	P7	2,852	0,739	NS
	P29	3,246	0,152	NS
	P3	2,723	0,545	NS
	P20	3,278	0,208	NS
	P8	1,991	0,640	NS

Fonte: Dados da pesquisa (2015) processados no programa SPSS 17.0.

(1) – Nesta coluna S representa significante e NS não significante a um nível de 5%.

Os valores resultantes da aplicação do teste de qui-quadrado não puderam ser validados na medida em que foi violado um dos pressupostos de sua aplicação, isto é, não mais do que 20% das células devem ter frequência esperada inferior a 5 (MALHOTRA, 2012). Em razão disso, ele foi substituído pelo exato de Fisher.

A Tabela 32 mostra que no teste não paramétrico exato de Fisher, com nível de significância de 5%, não houve diferença significativa (*coluna p-valor* acima de 0,05) entre a forma de administrar familiar e a não familiar em relação à percepção dos gestores de suas próprias práticas gerenciais. Por isso, a hipótese H0 não é rejeitada e, portanto, não houve associação entre a administração ser familiar ou não e as competências gerenciais levantadas.

### 5.3.4 Há correlação entre o faturamento bruto anual dos estabelecimentos e o grau de percepção das competências gerenciais mobilizadas?

TABELA 33 – Teste de Correlação de Spearman entre o Faturamento Bruto Anual dos Estabelecimentos e as Competências Gerenciais

Fatores	P	Coefficiente de correlação de Spearman (Rho)	P (Sig)	Análise (1)
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO	P21	0,409	0,028	S
	P11	0,224	0,243	N
	P26	0,552	0,020	S
	P14	0,341	0,070	NS
	P24	0,322	0,088	NS
	P22	0,423	0,022	S
	P19	0,229	0,232	NS
	P28	0,434	0,019	S
	P27	0,417	0,024	S
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	0,357	0,058	S
	P13	0,225	0,240	NS
	P18	0,467	0,011	S
	P23	0,494	0,007	S
	P4	0,264	0,167	NS
	P16	0,389	0,037	S
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P6	0,261	0,172	NS
	P5	0,234	0,229	NS
	P7	0,446	0,015	S
	P29	0,286	0,132	NS
	P3	0,383	0,040	S
	P20	0,461	0,012	S
	P8	0,490	0,007	S

Fonte: Dados da pesquisa (2015) processados no programa SPSS 17.0

(1) – Nesta coluna S representa significante e NS não significante a um nível de 5%.

Ao se verificar a existência de correlação entre o faturamento bruto anual (variável ordinal) dos estabelecimentos pesquisados e a percepção das práticas gerenciais, por meio do coeficiente de correlação de Spearman, observou-se uma tendência de algumas proposições das três categorias de competências gerenciais relacionarem-se positivamente com o faturamento bruto anual. No geral, de acordo com a classificação de Malhotra (2012), Quadro 25, há certa correlação fraca positiva (Rho entre  $0,1 \leq r < 0,5$ ) para a maioria dos itens de competências com o faturamento bruto anual com nível de significância de 5% (Tabela 33).

Dentre as duas competências mais bem correlacionadas positivamente com o faturamento bruto anual, a P26 (Rho = 0,552 e com p-valor igual a 0,020) e a P23 (Rho = 0,494 e com p-valor igual a 0,007), chama a atenção a que declara que os gestores estão sendo flexíveis e abertos a mudanças para melhorias no estabelecimento, com o objetivo de aumentar a vantagem competitiva (P23),

informação que corrobora uma das características locais encontradas na pesquisa sobre as MPEs, ou seja, que em razão do quadro econômico positivo alcançado (lucratividade), os gestores têm investido em melhorias dos espaços físicos e lazer, deixando os empreendimentos mais atrativos para os clientes.

### 5.3.5 Há correlação entre o tempo de existência dos estabelecimentos no local e as competências gerenciais mobilizadas conforme a percepção dos próprios gestores?

Ao aplicar o teste de correlação de Spearman em nível de significância de 5% para correlacionar tempo de existência dos estabelecimentos localizados na rota turística rural Caminho do Vinho e percepção das competências gerenciais pelos próprios gestores, chegou-se à formação da Tabela 34.

TABELA 34 – Teste de Correlação de Spearman entre o Tempo de Existência das MPEs no Local e as Competências Gerenciais

Fatores	P	Coefficiente de correlação de Spearman (Rho)	P-valor (Sig)	Análise (1)
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO.	P21	0,367	0,036	S
	P11	0,131	0,469	NS
	P26	0,379	0,030	S
	P14	0,170	0,343	NS
	P24	0,089	0,621	NS
	P22	0,317	0,072	NS
	P19	0,072	0,692	NS
	P28	0,021	0,909	NS
	P27	0,403	0,020	S
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	0,409	0,018	S
	P13	0,257	0,149	NS
	P18	0,531	0,001	S
	P23	0,240	0,179	NS
	P4	0,053	0,769	NS
	P16	0,436	0,011	S
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P6	-0,166	0,356	NS
	P5	0,266	0,135	NS
	P7	0,140	0,438	NS
	P29	0,184	0,304	NS
	P3	0,283	0,110	NS
	P20	0,280	0,114	NS
	P8	0,202	0,261	NS

Fonte: Dados da pesquisa (2015), processados no programa SPSS 17.0.

(1) – Nesta coluna S representa significativa e NS não significativa a um nível de 5%.

Concluiu-se da *coluna p-valor*, na Tabela 34, levando em consideração a classificação de Malhotra (2012), que há uma pequena correlação positiva, de fraca a

moderada, entre a idade dos estabelecimentos e as competências gerenciais para os seguintes itens: valorização da educação e cortesia (P21), conduta ética na condução do empreendimento (P26), o uso de práticas ambientais positivas (P27), a implantação de mudanças para melhorar o desempenho do estabelecimento (P17), a conquista de novos clientes e, com isso, melhora dos negócios (P18) e o uso de informações contábeis e financeiras úteis para tomada de decisões sobre o negócio (P16), esta última competência a de maior influência (Rho 0,531).

A análise da relação entre o tempo de existência dos estabelecimentos e a percepção dos gestores a respeito de algumas das próprias práticas gerenciais foi completada por meio da comparação entre o grupo dos estabelecimentos mais novos (até cinco anos) e dos empreendimentos mais antigos (acima de cinco anos) feita com a utilização do teste de Mann Whitney, cujos resultados podem ser conferidos na Tabela 35.

TABELA 35 – Comparação entre o Grupo dos Estabelecimentos Mais Antigos no Local e o dos Mais Novos em Relação às Competências Gerenciais

Fatores	P	Até 5 anos	Acima de 5 anos	Z	P-valor
		Mean Rank	Mean Rank		
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO	P21	14,09	18,45	-1,820	0,069
	P11	16,50	17,25	-0,257	0,797
	P26	13,36	18,82	-2,035	0,042
	P14	15,32	17,84	-0,905	0,366
	P24	15,68	17,66	-0,631	0,528
	P22	14,82	18,09	-1,470	0,142
	P19	16,59	17,20	-0,229	0,819
	P28	16,23	17,39	-0,362	0,717
	P27	12,64	19,18	-2,264	0,022
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	13,09	18,95	-2,190	0,029
	P13	14,95	18,02	-1,027	0,304
	P18	11,82	19,59	-2,899	0,004
	P23	14,50	18,25	-1,294	0,196
	P4	15,95	17,52	-0,493	0,622
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P16	12,77	19,11	-2,267	0,023
	P6	17,95	16,52	-0,417	0,677
	P5	13,45	18,77	-1,635	0,102
	P7	13,45	18,77	-1,539	0,124
	P29	14,55	18,23	-1,131	0,258
	P3	12,64	19,18	-1,951	0,051
	P20	13,73	18,64	-1,538	0,124
P8	14,27	18,36	-1,296	0,195	

Fonte: Dados da pesquisa (2015) após aplicado o teste de Mann Whitney no programa SPSS 17.0.

Constatou-se diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em relação a algumas práticas gerenciais. Nota-se, na tabela 35, que a conduta ética (P26), as práticas ambientais positivas (P27), a implantação de mudanças (P17), a conquista de novos clientes (P18) e o uso de informações contábeis e financeiras (P16) foram as proposições com resultado na coluna *p-valor* menor do que 0,05.

E, ainda, pelos escores das ordens das médias (Tabela 35, coluna *Mean Rank*), nesses itens, há indícios de que os gestores dos estabelecimentos mais antigos no local valorizam mais em suas práticas gerenciais essas competências, em relação aos proprietários dos empreendimentos com menos de cinco anos na região.

### 5.3.6 Há associação entre os estabelecimentos que foram abertos em razão da tradição familiar ou não familiar e as competências mobilizadas pelos gestores?

TABELA 36 – Teste do Qui-Quadrado na Associação entre Tradição Familiar ou Não Familiar e Competências Gerenciais

Fatores	P	Teste exato de Fisher	P-valor(Sig)	Análise (1)
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO	P21	3,339	0,140	NS
	P11	7,679	0,009	S
	P26	7,850	0,025	S
	P14	3,131	0,362	NS
	P24	6,115	0,152	NS
	P22	3,205	0,504	NS
	P19	3,403	0,418	NS
	P28	5,198	0,245	NS
	P27	3,579	0,509	NS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO	P17	3,714	0,532	NS
	P13	10,753	0,005	S
	P18	5,247	0,126	NS
	P23	7,419	0,195	NS
	P4	4,588	0,330	NS
	P16	5,657	0,141	NS
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE DO NEGÓCIO	P6	6,120	0,160	NS
	P5	1,993	0,890	NS
	P7	13,680	0,003	S
	P29	3,723	0,446	NS
	P3	3,589	0,504	NS
	P20	7,376	0,073	NS
	P8	1,433	0,863	NS

Fonte: Dados da pesquisa (2015) processados no programa SPSS 17.0.

Dos resultados da Tabela 36, conclui-se que há associação, em nível de 5%, entre os estabelecimentos abertos em razão da tradição familiar ou não familiar e as

competências mobilizadas pelos respectivos gestores para as seguintes proposições: busco informações e conhecimentos com outros gestores da rota Caminho do Vinho (P7), consigo fazer o cliente que frequenta o estabelecimento perceber o diferencial e a qualidade do produto ou serviço (P11), faço orçamento e, com isso, consigo acompanhar a saúde financeira da empresa (P13), tenho conduta ética na condução dos negócios (P26).

Assim, após análise e interpretação dos resultados dos testes não paramétricos de correlação e associação aplicados, que procuraram relacionar as competências conforme a percepção dos gestores da rota turística rural Caminho do Vinho a algumas características locais dos estabelecimentos e de seus respectivos gestores, encontradas nos achados de pesquisa, elaborou-se o Quadro 26, que sintetiza esta etapa da pesquisa.

QUADRO 26 – Respostas das Hipóteses Levantadas sobre o Objetivo Específico 3 da Pesquisa

Hipóteses levantadas	Resultados das hipóteses levantadas
1. Há correlação entre o grau de escolaridade dos gestores e as competências gerenciais?	Não há correlação. Hipótese rejeitada.
2. Há correlação da idade dos gestores com as competências gerenciais levantadas?	Parcialmente confirmada, correlação fraca negativa, de acordo com a classificação de Malhora (2012), pois quando aumenta a idade dos gestores, estes tendem a valorizar menos a importância de fazer o cliente perceber o diferencial e a qualidade do produto e, também, a ouvir funcionários e parentes que trabalham no estabelecimento sobre possíveis sugestões que contribuam para melhorar o desempenho do negócio.
3. Há associação entre o tipo de administração e as competências mobilizadas pelos gestores?	Não há associação. Hipótese rejeitada.
4. Há correlação entre o faturamento bruto anual com o grau de percepção das competências gerenciais?	Confirmada pequena correlação fraca positiva, conforme classificação de Malhotra (2012), para a maioria dos itens.
5. Há correlação entre o tempo de existência dos estabelecimentos e as competências gerenciais mobilizadas conforme a percepção dos próprios gestores?	Parcialmente confirmada. Correlação positiva de fraca a moderada, conforme classificação de Malhotra (2012), para a valorização da educação e cortesia, a conduta ética na condução do empreendimento, o uso de práticas ambientais positivas, a implantação de mudanças para melhorar o desempenho do estabelecimento, a conquista de novos clientes e, com isso, melhora dos negócios, o uso de informações contábeis e financeiras úteis para tomada de decisões sobre o negócio.
6. Há associação entre os estabelecimentos que foram abertos pela tradição familiar ou não familiar e as competências mobilizadas pelos gestores?	Parcialmente confirmada para as seguintes competências gerenciais: busca de informações e conhecimentos com outros gestores da rota Caminho do Vinho, fazer o cliente que frequenta o estabelecimento perceber o diferencial e a qualidade do produto ou serviço, fazer orçamento para acompanhar a saúde financeira da empresa, apresentar conduta ética na condução dos negócios.

Fonte: Dados da pesquisa (2015), após a aplicação dos devidos testes não paramétricos indicados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1. Conclusões

Esta pesquisa teve por objetivo principal identificar as competências gerenciais dos gestores, na percepção destes, dos empreendimentos de MPEs localizados na rota turística rural Caminho do Vinho, no município de São José dos Pinhais-PR, e relacioná-las com as características locais encontradas.

Deu-se a devida importância ao referido assunto, em razão de que os motivos que explicam a sobrevivência ou a mortalidade das MPEs decorrem, também, das competências mobilizadas ou não pelos gestores ou proprietários desses tipos de organizações. Ou seja, a falta de gestão competente pode ser decisiva para o sucesso ou insucesso desses empreendimentos.

Diante dessa realidade, e ao buscar explicações que fundamentassem a ênfase dos gestores em determinadas competências em detrimento de outras, considerou-se o contexto local em que essas competências foram mobilizadas ou não. Para isso, foram levados em consideração dados históricos, sociais, culturais e econômicos da região, ramo do negócio, tipos de estabelecimento, tempo de existência das MPEs e dados profissionais e pessoais da biografia do gestor (experiência profissional, formação, idade, etc.). Essas informações foram valiosas para a análise e interpretação dos resultados no momento do cruzamento de dados sobre as competências com as características do contexto local.

Documentos históricos e oficiais, subsídios fornecidos por instituições públicas da região, conversas com pessoas que conhecem a realidade estudada, por exemplo, a presidente da Associação da Rota Turística do Caminho do Vinho, que é também proprietária de uma das vinícolas nessa rota, observações diretas feitas pelo pesquisador, buscas no *site* da Associação do Caminho do Vinho-ACAVIM, meio em que se encontram várias informações, não somente históricas, mas também dos estabelecimentos associados, regulamento e estatuto com indicação de boas práticas de gestão para os donos de estabelecimentos locais e, por último, dados que foram coletados pelo questionário aplicado e comentários à parte dos gestores no momento do preenchimento desse instrumento de pesquisa possibilitaram apurar informações a respeito do contexto local.

Assim, foi possível chegar às conclusões para os três objetivos específicos formulados, que ajudaram a responder a questão levantada para a pesquisa.

Para o primeiro objetivo específico, que levantou as competências gerenciais dos gestores por meio de opinião, utilizando uma escala Likert de 5 pontos, tendo seguido como base teórica o referencial de Fleury e Fleury (2004, 2011), Le Boterf (2008, 2011) e de Ruas (2005, 2010) e utilizado como instrumento de pesquisa um questionário adaptado de Borges (2007), em escala Likert, que sofreu alguns ajustes e foi submetido à análise fatorial, demonstrando que, tanto individualmente como no conjunto, os itens estavam bem agrupados e distribuídos nas três categorias de competências gerenciais propostas inicialmente, constatou-se, pelos resultados dos dados tabulados através das frequências em percentuais de concordância ou discordância, que há uma tendência, em geral, satisfatória, dos gestores das MPEs da rota turística rural Caminho do Vinho, conforme a percepção dos mesmos, exercerem as competências gerenciais apresentadas e avaliadas.

Os resultados também evidenciaram haver um alto percentual de concordância tanto em fazer o cliente perceber o diferencial e a qualidade do produto ou serviço prestado quanto com relação à importância de se valorizar a educação e cortesia e à maneira de se comunicar com os clientes e funcionários.

Entretanto, apesar desse quadro positivo quanto às competências levantadas, pondera-se que uma das competências menos valorizadas, em geral, segundo a percepção dos gestores, é a que se refere às informações sobre os hábitos, costumes e as tradições da região mobilizando ideias que contribuam para a sobrevivência ou maior rentabilidade do empreendimento, fato que chama a atenção, em razão de que se trata de uma rota turística rural, e, por isso, parte-se do princípio de que deveria valorizar mais os costumes, hábitos e as tradições locais. Essa realidade ficou evidente nos empreendimentos do ramo da gastronomia (restaurantes e cafés coloniais), nos quais, apesar da diversificação de comidas servidas, muito pouco ou quase nada está relacionado com o típico da cultura local.

Ainda, outra competência que merece destaque pela baixa concordância em percentuais é a que se refere aos gestores da rota Caminho do Vinho buscarem, entre si, a troca de conhecimentos, informações e experiências que possam ajudar a melhorar o desempenho do negócio. Com relação a essa competência, constatou-se, durante a pesquisa, por meio da fala de alguns gestores, que, apesar de existir a ACAVIM, associação que tem como um dos seus objetivos a busca de soluções

criativas para a expansão e divulgação da rota do vinho, há uma certa separação dos gestores mais antigos em relação aos mais novos, ocorrendo, por isso, um associativismo mais teórico (de estatuto e de regimento interno) do que prático. Ou seja, a preocupação de cada estabelecimento é com os interesses individuais do negócio, ficando o espírito cooperativo, que existia quando da criação e do início dessa rota turística, um pouco distante na atualidade.

Na análise dos estabelecimentos em conjunto, considerado o tipo de atividades afins, os gestores das vinícolas destacaram-se nas competências gerenciais voltadas para o conhecimento do negócio e para o monitoramento da qualidade do produto ou serviço, mas não para a de ouvir funcionários e parentes.

Os restaurantes, cafés coloniais e os comércios de produtos coloniais concordaram mais quanto à mobilização da educação e cortesia para com clientes e funcionários e menos quanto à troca de experiências e conhecimentos com outros gestores da rota turística rural Caminho do Vinho.

Por fim, nos pesques pagues, recantos e pousadas, a competência gerencial menos praticada, na percepção dos próprios gestores, é a divulgação do produto ou serviço, sendo os pesques pagues os que menos divulgam o negócio em sites, páginas de relacionamentos, folhetos, fôlderes, etc.; a propaganda para esses estabelecimentos é mais informal e simples (boca a boca).

O segundo objetivo específico levantou algumas características gerais dos gestores e dos empreendimentos que administram, considerados nos contextos em que se encontram.

Primeiramente, em relação ao perfil dos gestores, baseado na tríade biografia, formação educacional e experiência profissional acumulada, que segundo Le Boterf (2008) têm influência quando o gestor põe suas competências em ação, foram mapeadas as seguintes variáveis: sexo, faixa etária, nível de escolaridade, experiência profissional anterior ao de gestor e atividade profissional atual paralela à de proprietário ou gerente.

Os resultados apresentados mostraram que a maioria dos gestores tem idade acima de 40 anos, demonstrando uma certa experiência, pelo menos a frente dos estabelecimentos, com boa escolaridade, no mínimo ensino médio completo, quase a metade advinda da agricultura familiar e sem experiência anterior à de gestor. Dos que vieram da atividade de agricultor, muitos já não exercem mais essa profissão,

dedicando-se somente ao gerenciamento dos próprios negócios na rota do Caminho do Vinho.

No que diz respeito aos estabelecimentos desses gestores, grande parte advém de tradição familiar e é administrada pelo proprietário ou pessoa da família, prosperando em consequência de uma rota turística rural, gerando renda para a mão de obra local e obtendo, como resultado, na maioria, a lucratividade. Esse quadro econômico positivo e lucrativo tem permitido investimentos em melhorias nos espaços físicos dos estabelecimentos, com o objetivo de deixá-los mais atrativos para os clientes.

Por essas razões e, também, por ter sido apurado que apenas uma empresa iniciou e encerrou suas atividades no lugar, desde que a rota turística rural Caminho do Vinho foi fundada, é possível concluir que, na maioria, as MPEs estão consolidadas e representam estabelecimentos de sucesso na região.

Para o terceiro objetivo específico, que pretendia verificar se havia relação entre as competências gerenciais levantadas e as características locais dos empreendimentos e dos gestores, buscou-se, para dar mais consistência e objetividade à pesquisa, associar e correlacionar essas competências com as seguintes variáveis dos achados de pesquisa: grau de escolaridade e idade dos gestores, tipo de administração, faturamento bruto anual dos empreendimentos, tempo de existência das MPEs no local e tradição familiar ou não familiar como motivo para a abertura do negócio.

Inicialmente, para saber se as variáveis da escala de opinião aderiam ou não à normalidade, foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Os resultados apontaram para a distribuição não normal dessas variáveis.

Em razão disso e conforme as concepções da literatura especializada no assunto, foram aplicados os testes não paramétricas de correlação de *Spearman* para as variáveis ordinais e o de qui-quadrado às variáveis nominais. E chegou-se a indícios de correlações para algumas variáveis ordinais em relação às competências gerenciais.

Na relação da idade dos gestores com a percepção de suas competências gerenciais, houve correlação parcialmente negativa fraca, ou seja, há indícios pequenos de que quanto maior a idade dos gestores menor é a tendência deles valorizarem a importância de fazer o cliente perceber o diferencial e a qualidade do produto e, também, de ouvir funcionários e parentes que trabalham no

estabelecimento sobre possíveis sugestões que contribuam para melhorar o desempenho do negócio.

Correlação positiva fraca para a maioria das práticas gerenciais apresentadas em relação ao faturamento bruto dos estabelecimentos, com destaque, entre as duas competências com maior força nessa relação, para a que declara que os gestores estão sendo flexíveis e abertos a mudanças para melhorias no estabelecimento, com o objetivo de aumentar a vantagem competitiva. Essa constatação corrobora o aspecto do bom resultado econômico conseguido pela maioria das MPEs da rota turística rural Caminho do Vinho, que tem possibilitado o emprego de parte desse ganho em melhorias de infraestrutura dos empreendimentos e, com isso, aumento da clientela.

Parcialmente positiva de fraca a moderada foi a correlação entre o tempo de existência dos estabelecimentos e as seguintes competências: educação e cortesia, conduta ética, práticas ambientais positivas, implantação de novas mudanças e uso de informações contábeis e financeiras. Também há indícios, pelos resultados alcançados com a aplicação do teste não paramétrico de Mann Whitney na comparação entre os estabelecimentos com menos de cinco anos no local e os de acima desse tempo, de que as MPEs com tempo de existência acima de cinco anos têm valorizado mais a conduta ética, a implantação de mudanças para atrair novos clientes e a utilização de informações úteis sobre os clientes em relação às de tempo inferior a cinco anos no local.

É importante frisar que, mesmo não havendo relação, por meio da aplicação do teste de correlação de *Spearman*, entre o grau de escolaridade e as competências, alerta-se, de acordo com Le Boterf (2008), que as competências são mobilizadas levando em consideração, também, em conjunto, a biografia, a formação educacional (formal e informal) e a experiência profissional acumulada da pessoa. Por isso, na mobilização de competências, além da educação nos bancos escolares (formalmente), deve-se levar em consideração a formação oriunda da família, das empresas, da experiência prática, etc.

Assim, muitos dos conhecimentos dos gestores da rota Caminho do Vinho, por exemplo, das vinícolas, nas falas dos proprietários entrevistados, vieram da experiência prática com pais e avós. Em outras palavras, advindos, em vários momentos, do senso prático e apreendidos na resolução de problemas cotidianos dos negócios.

No cruzamento da duas variáveis nominais – abertura do estabelecimento pela tradição familiar ou por outro motivo que não seja o familiar, tipo de administração familiar ou não familiar – com as competências dos gestores, verificou-se que houve associação, por meio da aplicação do teste exato de Fisher, entre as razões tradição familiar ou não familiar e busca de informações com outros gestores da rota Caminho do Vinho, fazer o cliente perceber a qualidade do produto ou serviço, elaboração de orçamento e controle para acompanhar a saúde financeira dos negócios e para a conduta ética nos negócios.

Assim, com base nas respostas encontradas para o objetivo geral e os específicos traçados para essa pesquisa, chegou-se as seguintes respostas à questão de pesquisa levantada- Quais as competências gerenciais dos gestores (na percepção destes), de MPEs, dos empreendimentos localizados no Caminho do Vinho, região turística rural, no município de São José dos Pinhais-Paraná e como elas estão relacionadas com as características locais encontradas? - que norteou esse trabalho:

1- As competências gerenciais dos gestores da rota turística rural Caminho do Vinho, no geral, de acordo com a percepção dos respondentes, em termos percentuais, são aquelas em que há uma mobilização do relacionamento interno e externo, das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio e dos conhecimentos, das atualizações e do monitoramento do ambiente competitivo do negócio, visto que houve bom grau de concordância nessas três categorias.

2- Por grupo de estabelecimentos afins, e de acordo com a literatura especializada, ora as competências gerenciais destacadas foram aquelas que mais valorizaram os clientes ora as que enfatizavam aprofundamento e conhecimento sobre o ramo do negócio e do produto.

3- E, pelos resultados dos testes do qui-quadrado e da correlação de *Spearman*, foi possível afirmar que há indícios de que as competências gerenciais dos gestores da rota Caminho do Vinho estão relacionadas com as seguintes características locais encontradas: bom resultado econômico alcançado pelos estabelecimentos (correlação com o faturamento bruto), tempo de existência dos empreendimentos (experiência no ramo), idade dos gestores ( biografia pessoal do proprietários ou gerentes) e tradição local (contexto cultural, histórico, social, etc.).

## **6.2 Limitações da pesquisa**

Uma primeira limitação, em que pese todo o cuidado dispensado ao trabalho quanto ao maior grau possível de objetividade, desde a preparação do instrumento de pesquisa adequado, pré-teste, coleta dos dados e apuração dos mesmos, até a complementação da aplicação dos testes mais indicados para o tipo de pesquisa, é que boa parte dos dados coletados basearam-se nas opiniões dos gestores, em decorrência das percepções destes quanto às próprias competências gerenciais.

Em razão do conjunto de opiniões avaliadas, outra limitação deste estudo foi a aplicação dos testes não paramétricos, que, de acordo com a literatura especializada no assunto, não podem ser generalizados para outros tipos de estudos. Vale observar, também, que da população estudada, a amostra colhida foi não probabilística.

Uma outra restrição desta pesquisa consiste no fato de que não foram coletados dados dos clientes que frequentam a rota turística rural Caminho do Vinho para confrontar a percepção destes em relação às dos gestores locais.

Essas limitações, no entanto, não desvalorizam os achados das competências gerenciais mobilizadas pelos gestores da rota Caminho do Vinho, em que há indícios de estarem relacionadas a algumas características locais encontradas na pesquisa, ousando-se dizer que, até certo ponto, auxiliam a explicar o sucesso dos estabelecimentos do local, uma vez que, em se tratando de MPEs, a figura do proprietário ou gestor (e respectivas competências) tem sido fundamental para o sucesso ou fracasso dessas empresas, segundo pesquisas nacionais sobre o tema.

## **6.3 Recomendações para futuras pesquisas**

Considerando a necessidade de ampliar os estudos acerca das competências gerenciais no setor rural, recomenda-se desenvolvimento de pesquisa em outros contextos de estabelecimentos rurais, independentemente de se tratar de rota turística, por esse assunto ter sido pouco explorado como objeto de estudo.

Outra sugestão que cabe diz respeito ao desenvolvimento de pesquisa com o intuito de confrontar a concepção dos gestores do turismo rural a respeito das próprias competências gerenciais com a percepção dos clientes que frequentam os estabelecimentos a serem pesquisados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Rafaela; ARAÚJO, Valença de. **Abordagem qualitativa na pesquisa em administração: um olhar segundo a pragmática linguagem.** In: IV ENCONTRO EM ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE-EnEPQ, 4, 2013, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2013. p.1-12.

ALMEIDA, Diogo; COSTA, Antônio F. B.; SANTOS, Marco A. Reis dos. **Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho de saúde pública.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30, 12-15 out.2010, São Carlos, São Paulo, Brasil. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_131\\_840\\_16412.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf)>. Acesso em: 1 fev. 2016.

AMATO NETO, J. **Grandes oportunidades para micro, pequenas e médias empresas.** Disponível em: <[http://www.pro.poli.usp.br/sala\\_de\\_imprensa/clipping/grandes-oportunidades-para-as-micro-pequenas-emedias-empresas](http://www.pro.poli.usp.br/sala_de_imprensa/clipping/grandes-oportunidades-para-as-micro-pequenas-emedias-empresas)>. Acesso em: 12 ago. 2015.

ARAÚJO, Paulo C. de. **Competências gerenciais essenciais requeridas e praticadas pelos gestores: Estudo em empresas do polo industrial de Manaus- Amazonas.** 2014. 216 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. 2015. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/](http://www.bndes.gov.br/)>. Acesso em: 2 jul. 2015.

BARBOSA, Talita D.; SANTANA, Lídia de; TRIGO, Antônio C. Qualidade no atendimento como fator de crescimento. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 112-133, jun. 2015. Disponível em: <[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08\\_QUALIDADE\\_ATENDIMENTO\\_FATOR.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08_QUALIDADE_ATENDIMENTO_FATOR.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2016.

BECKER, Grace V.; LACOMBE, Beatriz M. B. **Gestão, inovação e competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica.** In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 166-186.

BITENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan. **Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade.** In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). Gestão contemporânea de pessoas. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES, Ricardo Cesar de Oliveira. **As competências dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas de moda em Fortaleza - Ceará.** 2007. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Estudos Sociais da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

BORGES et al. **Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes.** In: SEMINÁRIO DE

INTEGRAÇÃO: MESTRADO PROFISSIONAIS EM ÁREAS, 2, 2014, Goiânia. ENCICLOPÉDIA BIOSFERA. Goiânia: Centro Científico Conhecer, 2014. p. 1-7.

BORNSTEIN, M. H.; JAGER, J.; PUTNICK, D. L. **Sampling in developmental science: situations, shortcomings, solutions, and standards**. Developmental Review, New Jersey, v. 33, n. 4, p. 357-370, 2013.

BOYATZIS, Richard E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, & Sons, 1982.

BOYATZIS, R. E. **Competencies in the 21<sup>st</sup> century**. Journal of Management Development. Emerald Group Publishing Limited. Ohio. EUA, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BRANDÃO. Hugo Pena. **Mapeamento de competências**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 e suas alterações. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União. Brasília, 14 dez. 2006.

BROILO, Patrícia L. et al. Abordagens mistas na pesquisa em administração: uma análise bibliométrica do uso de multimétodos no Brasil. **Revista Administração Ensino e Pesquisa - RAEP**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 9–39, jan./fev./mar. 2015. Disponível em: <[http://old.angrad.org.br/\\_resources/\\_circuits/article/article\\_1943.pdf](http://old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1943.pdf)>. Acesso em: 1 ago. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competência se gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. **Fundamentos em gestão de projetos - Construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CATAPAN, et al. **A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira**. GCG Georgetown University – Universia, v. 8, n. 2, p. 102-120, maio/ago. 2014.

CINTRA, Leandro P. **Articulação entre inovação, competências e desempenho organizacional**. 2013. 227 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

CORONA, Hieda M. P. A agricultura familiar na RMC: um olhar sobre a relação ambiente e sociedade a partir da Colônia Mergulhão. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento regional - REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 3, p. 138 –156, set./dez. 2011.

COSTA, Stella R.; MARTINS, Regina C.; RIBEIRO, Flávio S. G. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras\\_intelectuais/43](http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43)>. Acesso em: mar. 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUKIER, Rubens; SILVA, Orlando Roque. **Análise dos gaps da qualidade de serviço medido pelo modelo SERVQUAL**. ENIAC Pesquisa: Guarulhos (SP), v. 1, n. 1, p. 77-91, jan./jun. 2012. Disponível em: <[www.faccamp.br/ojs/index.php/RTA/article/download/319/217](http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RTA/article/download/319/217)>. Acesso em: 9 mar. 2016.

CUSTÓDIO, Júlio C. Dias et al. **O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg**. In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, out. 2013, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/49418659.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.

DALMOLIN, Caren C; FIGUEIRA, Tânia G. **Mapeamento de competências gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, abr.2013, Brasília. Anais...Brasília: CONSAD, 2013 p. 16-18. Disponível em: <[http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/868/1/C6\\_TP\\_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20GERENCIAIS.pdf](http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/868/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20GERENCIAIS.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2015.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 1-13, 2008.

DIAS, Gilmar Mota. **A relação entre orientação para o mercado e comportamento inovador em micro e pequenas empresas de varejo alimentar**. 2012. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Natal.

DINIZ, Maria De F.; MARTINS, Vitor W. B.; SILVA, Julyana C. K. **Desenvolvimento de competências gerenciais de micro e pequenas empresas**. In: ENCONTRO PARAENSE DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6, 2015, Belém. Disponível em: <[files.figshare.com/2009669/Oral\\_\\_\\_8.pdf](http://files.figshare.com/2009669/Oral___8.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2015.

DORNELAS, Jair S; LUCIAN, Rafael. Mensuração de atitude: proposição de um protocolo de elaboração de escalas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, nov. 2014, p.1-20 Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/ahead\\_9.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/ahead_9.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2015.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª. edição, 11ª. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Novo dicionário da língua portuguesa: versão 7.0**. Curitiba: Positivo, 2010. CD-ROM.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista Gestão de Produção**. São Carlos, v.19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FIUZA, Pedro Rocha. **Competências gerenciais dos empresários de micro e pequenas empresas mineiras**. 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.44, n.1, p, 1-14, Jan./Mar. 2004.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, Ernani C.; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GATTAI, Maria Cristina. **A fragilidade da classificação das competências e a eficiência do perfil como instrumento de sua gestão**. 2008, 268 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES-MINASSE, Maria Henriqueta S. G. **Para turista ver (e provar): dos usos do patrimônio gastronômico no contexto do turismo**. Tessituras, Pelotas, v. 3, n. 2, p. 175-194, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/tessituras/article/.../4941>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

GUERREIRO, Luiz E. A.; MARIAN, Sandra R. **Percepção da qualidade do programa de controle médico e saúde ocupacional (PCMSO): um estudo entre as empresas do Rio de Janeiro**. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 5. 16-17 out. 2014, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<http://adcont.ppgcc.ufrj.br/index.php/adcont/adcont2014/Paper/viewFile/14194/374>>. Acesso em: 23 set. 2015.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HORA, Henrique R.; MONTEIRO, Gina T. R.; ARICA, José. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach. **Revista Produto & Produção**. Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa industrial anual: PIA 2007 a 2012**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

IPARDES. **Caderno estatístico: município de São José dos Pinhais**. Curitiba: IPARDES, 2012. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/Montapdfphp?Municipio=83000&btOk=ok>>. Acesso em: 20 set. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARENTIS, Fabiano et al. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. **Revista Eletrônica de Gestão Empresarial - PROPAD/UFPE**, Pernambuco, v. 10, n. 3, set./dez. 2012, p. 537-566. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/319/275>. Acesso em: 20/12/2015.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_. **Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable**. Paris: Education Permanente, 2011.

LEONE, Rodrigo Jose Guerra; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUNP**, Rio Grande do Norte, ano 4, n. 1, p.67-83, out.2011. /mar.2012.

LEVINE, David M. et al. **Estatística: teoria e aplicação**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LIZOTE, Suzete Antonieta. Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intra-empendedor e desempenho em universidades. **Revista Contemporânea em Administração**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 164-182, jan./mar. 2014.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for “intelligence”**. American Psychologist, [S.l.], 1973. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&q=mcclelland&btnG=&lr=>>>. Acesso em: 5 ago. 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 768p.

MAROCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 6. ed. Pero Pinheiro: Report Number, 2014.

MEDEIROS, Igor Batista de Oliveira. **Competências individuais: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa**. Santa Maria: UFSM, 2009.

MEIRELES, Manuel. **Gestão das informações organizacionais: quesitos de excelência dos sistemas de informações operativos e estratégicos**. 2. ed.. São Paulo: Kaizentools, 2015.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Relação anual de informações sociais**. RAIS. Brasília: Base de Dados Estatísticos, 2010. CD ROM.

MINTZBERG, H. Managing. **Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, Edson R.G. Turismo no espaço rural: as transformações socioambientais no caminho do vinho. 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná.

NEVES, Miranilde Oliveira. A importância da investigação qualitativa no processo de formação continuada de professores: Subsídios ao exercício da docência. **Revista Fundamentos**. UFPI, Piauí, v. 2, n. 1, p.1-15, 2015.

OLIVEIRA, Maxwell F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_\\_Prof\\_Max\\_well.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica__Prof_Max_well.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2015.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica**: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PETEROSSI, Robert; ZANONA, Helena G. **Educar por competências**: relato de uma prática. In: WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, 9, 15-16 out. 2014, São Paulo. Disponível em: [http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/009-workshop-2014/workshop/trabalhos/gestao\\_e\\_formacao\\_de\\_rh/130611.pdf](http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/009-workshop-2014/workshop/trabalhos/gestao_e_formacao_de_rh/130611.pdf). Acesso em: 17 set. 2015.

PICCHIAI, Djair. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. **Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, v. 14, n.1, ed. 26, jan./jun. 2015, p. 144-157. Disponível em: [http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai\\_-\\_as\\_micro\\_e\\_pequenas\\_empresas\\_estruturas\\_e\\_competencias.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_-_as_micro_e_pequenas_empresas_estruturas_e_competencias.pdf). Acesso em: 10/09/2015.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; CLAIR, L. S. S. **Competências gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RASCHKE, R. L.; KRISHEN, A. S.; KACHROO, P.; MAHESHWARI, P. A combinatorial optimization based sample identification method for group comparisons. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1267-1271, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 242–269.

RUAS, R. L; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competência**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

SANTOS, F. A. S.; COELHO JR. F. A.; MOURA, C. F. **Análise crítica da produção científica brasileira sobre competências em periódicos da área de administração entre 2005 e 2010**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 35. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p.1-14.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Associação do Caminho do Vinho – ACAVIM**. Disponível em: <http://www.caminhodovinho.tur.br/>. Acesso em: 10/10/2015.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. Prefeitura Municipal. Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo. Disponível em: <http://www.sjp.pr.gov.br/secretarias/secretaria-industria-comercio-e-turismo/caminho-do-vinho/>. Acesso em: 14/09/2015.

SCHWARTZ, Y. Uso de si e competência. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.) **Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: Editora da UFF, 2010. p. 205-221.

SCOARIS, R. C. O.; PEREIRA, A. M. T. B.; SANTIN FILHO, O. Elaboração e validação de um instrumento de avaliação de atitudes frente ao uso de história da ciência no ensino de ciências. **Revista Eletrônica de Enseñanza de las Ciencias**, Ourense, v. 8, n. 3, p. 901-922, 2009. Disponível em: [http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen8/ART8\\_Vol8\\_N3.pdf](http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen8/ART8_Vol8_N3.pdf). Acesso em: 22/10/2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Brasília, 2014. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 20 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Brasília, 2014. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 7 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Panorama das micros e pequenas empresas paulistas**. São Paulo, 2015. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/book%20de%20pesquisas\\_mpes%20paulistas\\_2015\\_web\\_v3.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo, 2013. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 4 jul. 2015.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências, estratégias, processos, desempenho e remuneração**: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. 312p.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

VAN DE VEM, Andrew H. **Engaged scholarship: a guide for** Oxford University Press. Oxford: Academy of Management, 2007.

VASCONCELOS, A. F. **Fatores que influenciam as competências em docentes de ciências contábeis** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**: Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.

VARGAS, Divane de. Versão reduzida da escala de atitudes frente ao álcool, alcoolismo e ao alcoólatra. **Revista Escola de Enfermagem USP**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 918-925, casa re ago. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342011000400018&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342011000400018&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 dez. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – Questionário final adotado e avaliado pelos gestores da rota turística rural Caminho do Vinho.

Prezado respondente:

Esta pesquisa, de cunho acadêmico, é parte integrante do Programa de Mestrado da Faculdade de Campo Limpo Paulista (Faccamp) e tem como objetivo principal identificar as competências gerenciais dos gestores (na percepção destes) dos empreendimentos da rota turística rural Caminho do Vinho, localizados no município de São José dos Pinhais, e relacioná-las com as características locais encontradas, razão pela qual solicitamos sua participação, e desde já agradecemos por sua disponibilidade.

Vale ressaltar ainda que a pesquisa é anônima, sem identificação de qualquer natureza, tanto das pessoas quanto das empresas respondentes.

#### PARTE 1

##### 1. PERFIL DO GESTOR, PROPRIETÁRIO, DIRETOR OU GERENTE

1.1 É proprietário da empresa: ( ) sim ( ) não. Caso não, qual cargo ocupa? \_\_\_\_\_

1.2 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

1.3. Faixa etária (idade):

( ) até 25 anos ( ) de 26 a 30 anos ( ) de 31 a 35 anos ( ) de 36 a 40 anos ( ) de 41 a 45 anos ( ) de 45 a 50 anos ( ) mais de 50 anos

1.4 Grau de escolaridade:

( ) 1º Grau completo ( ) 1º Grau incompleto ( ) 2º Grau completo ( ) 2º Grau incompleto

( ) Graduação, qual curso? \_\_\_\_\_

( ) Pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado, em que área? \_\_\_\_\_

1.5 Além de gestor, proprietário ou gerente deste empreendimento, exerce alguma outra atividade profissional atualmente? \_\_\_\_\_. Caso sim, qual(is)? \_\_\_\_\_

1.6 Antes de ser gestor, proprietário ou gerente deste empreendimento, exercia outra atividade profissional? \_\_\_\_\_. Caso sim, qual(is)? \_\_\_\_\_

##### 2. CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS DOS GESTORES

2.1 Tipo do empreendimento: Vinícola ( ) Café colonial ( ) Restaurante ( ) Chácara de eventos ( ) Pousada ( ) Pesque pague ( ) Recanto ( ) Outro ( ), qual? \_\_\_\_\_

2.2. O que o levou à abertura e manutenção deste empreendimento?

( ) Necessidade de dinheiro ( ) Falta de outra oportunidade ( ) Conhecimento do ramo de atividade ( ) Tradição familiar ( ) Outro(s), qual(is)? \_\_\_\_\_

2.3 Hoje, este empreendimento emprega pessoas? ( ) Sim, quantas? \_\_\_\_\_ Não ( )

2.4 Caso este empreendimento empregue mão de obra (empregados), quantos pertencem à família do proprietário? \_\_\_\_\_

2.5 O empreendimento é administrado: ( ) por pessoas da família do proprietário, ( ) por um profissional fora da família do proprietário. ( ) Outro, qual? \_\_\_\_\_

2.6 Com este empreendimento consegue-se: ( ) lucro, ( ) prejuízo, ( ) manter-se.

2.7 Integrar a rota turística rural Caminho do Vinho possibilitou que os negócios trouxessem mais rentabilidade? ( ) Sim ( ) Não

2.8 Qual é o faturamento anual em reais do estabelecimento?

( ) Até 60.000,00 ( ) De 60.000,01 até 120.000,00 ( ) De 120.000,01 até 180.000,00 ( ) De 180.000,01 até 240.000,00 ( ) De 240.000,01 até 360.000,00 ( ) Acima de 360.000,00

## PARTE 2

São apresentadas, a seguir, competências que podem ser relevantes para o desempenho de funções gerenciais.

Por favor, considerando o seu desempenho atual, avalie em que medida essas competências ocorrem em seu trabalho. Para responder a cada item, utilize a seguinte escala:

N	P	F	M	S
NUNCA OCORRE	POUCAS VEZES OCORRE	FREQUENTEMENTE OCORRE	MUITAS VEZES OCORRE	SEMPRE OCORRE

Sequência	PROPOSIÇÕES	N	P	F	M	S
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DOS CONHECIMENTOS, DAS ATUALIZAÇÕES E DO MONITORAMENTO SOBRE O AMBIENTE COMPETITIVO DO NEGÓCIO.					
1	As metas e os objetivos que tenho traçado, para o estabelecimento que administro, têm ajudado a trazer efetivamente bons resultados para este negócio.					
2	O conhecimento do diferencial competitivo de meus concorrentes tem sido utilizado como estratégia para melhorar o desempenho do negócio que administro.					
3	Os conhecimentos e informações úteis que tenho sobre meus clientes permitem a implantação de ideias criativas que possibilitam aumentar minha vantagem competitiva.					
4	O conhecimento que tenho do mercado de atuação do negócio que administro tem possibilitado a tomada de decisões para a sobrevivência e a prosperidade deste negócio.					
5 *	A falta de treinamento e do aprendizado profissional não têm influenciado para a melhora do desempenho do negócio que administro.					
6	As informações que tenho sobre os hábitos, costumes e as tradições da região onde se localiza o negócio que administro têm mobilizado ideias que estão contribuindo para a sobrevivência ou maior rentabilidade deste empreendimento.					
7	Tenho buscado informações e conhecimentos de negócios com outros gestores de outros empreendimentos pertencentes à rota Caminho do Vinho, e, ao utilizá-los, tenho conseguido bons resultados.					

8	O conhecimento das exigências legais e tributárias para o funcionamento do estabelecimento que administro está contribuindo para a tomada de decisões gerenciais importantes sobre o negócio.					
9	Procuro conhecer os produtos dos meus concorrentes e suas qualidades, e, com base nessas informações, tenho melhorado a qualidade dos produtos e serviços do empreendimento que administro.					
10 *	A maioria dos conhecimentos que tenho sobre o negócio que administro foram adquiridos mais nas minhas praticas diárias e não têm contribuído significativamente para um melhor desempenho deste empreendimento.					
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO.					
11	Consigo fazer o cliente que frequenta o estabelecimento que administro perceber o diferencial e a qualidade do produto ou do serviço que ofereço.					
12	Utilizo alguma técnica ou ferramenta de gestão financeira que tem facilitado, no dia a dia, controlar melhor o negócio que administro.					
13	Faço orçamento e controle das receitas e despesas deste empreendimento que administro, e, com isso, consigo acompanhar a saúde financeira deste negócio.					
14	Monitoro a qualidade do(s) produto(s) vendido(s) ou do(s) serviço(s) que presto como administrador deste empreendimento, e, como isso, tenho alcançado algumas vantagens competitivas.					
15 *	Muitas decisões que tenho tomado na administração deste empreendimento não foram planejadas anteriormente.					
16	Com o objetivo de melhorar o desempenho presente e futuro deste negócio que administro, tenho feito uso de informações contábeis e financeiras úteis em minhas decisões.					
17	Já implantei mudança(s) que tem(têm) melhorado o desempenho competitivo do empreendimento que gerencio.					
18	Como administrador deste negócio, tenho atraído novos clientes, e, com isso, melhorado os resultados.					
19	Consigo manter os clientes fiéis aos produtos ou serviços que são oferecidos neste estabelecimento.					
20 *	Para melhorar o desempenho do estabelecimento que administro, não faço uso das sugestões dos clientes sobre a qualidade dos produtos vendidos ou dos serviços prestados.					
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO					
21	Tenho valorizado, na administração deste empreendimento, a educação e cortesia para com clientes e funcionários, visando mobilizar uma melhor imagem do estabelecimento.					
22	A maneira pela qual me comunico com os clientes ou funcionários do estabelecimento tem sido importante para ampliar a boa imagem do empreendimento que administro.					
23	Tenho sido flexível e aberto às mudanças necessárias que têm melhorado a vantagem competitiva do estabelecimento que administro.					

24	Tenho ouvido funcionários e parentes que trabalham no estabelecimento que administro sobre possíveis sugestões que contribuam para o melhoramento do desempenho do estabelecimento.					
25 *	Não participo de grupos ou associações ligados ao meu empreendimento, e, por isso, estou deixando de buscar outras soluções que agreguem valor competitivo para o estabelecimento que administro.					
26	Minha conduta ética, na administração deste estabelecimento, tem reflexo positivo na opinião dos clientes e da comunidade local sobre este estabelecimento.					
27	Faço uso de práticas ambientais positivas no contexto do empreendimento que administro e, em razão disso, estou contribuindo para uma imagem positiva do estabelecimento.					
28	Consigo pedir e avaliar opiniões quando tenho que tomar decisões sobre o negócio que gerencio.					
29	Procuro meios de divulgar os produtos ou serviços do empreendimento que administro e, com isso, tenho melhorado efetivamente minha clientela e minha rentabilidade.					
30 *	A maioria das decisões que tenho tomado são baseadas mais em minhas opiniões e não comprometem negativamente os resultados esperados para o estabelecimento que administro.					