



CAPITAL HUMANO E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: FATORES A CONSIDERAR NA GESTÃO DE PESSOAS

HUMAN CAPITAL AND ENTREPRENEURS COMPETENCES: FACTORS TO CONSIDER IN THE MANAGEMENT OF PEOPLE

Suzete Antonieta Lizote, UNIVALI, Brasil, lizote@univali.br
Cláudia Silva Ribeiro Alves, UNIVALI, Brasil, dinha.crsa@gmail.com
Miguel Angel Verdinelli, UNIVALI, Brasil, nupad@univali.br
Clóvis de Melo Cavalheiro, UNIVALI, Brasil, clovis.cavalheiro@gmail.com

Resumo

O profissional da área de vendas precisa ter seu capital humano e suas competências empreendedoras desenvolvidas para proporcionar maior desempenho para organização que representa. O objetivo deste estudo foi avaliar a influência do capital humano e das competências empreendedoras no desempenho individual dos profissionais da área de vendas externas do Grupo DMüller. Sua abordagem é quantitativa de objetivos descritivos, realizando-se uma *survey* com questionário de autopreenchimento que foi respondido por 208 profissionais. Na análise do capital humano utilizou-se o modelo de Zea (2011) e para as competências empreendedoras o modelo de Cooley (1990). Em relação ao desempenho individual empregou-se o percentual atingido pelos vendedores e representantes comerciais da meta mensal de 3 meses, fornecidos pelo relatório eletrônico da empresa. Os resultados mostraram que o capital humano não influencia o desempenho dos vendedores e representantes comerciais, porém, existe correlação entre capital humano e competências empreendedoras. Por sua vez, as competências empreendedoras se relacionam significativamente com o desempenho.

Palavras chave: Competências Empreendedoras; Capital Humano; Desempenho.

Abstract

The sales professional needs to have his human capital and entrepreneurial skills developed to deliver the highest performance for the organization he represents. The objective of this study was to evaluate the influence of human capital and entrepreneurial skills on the individual performance of professionals in the external sales area of the DMüller Group. Their approach is quantitative of descriptive objectives, being carried out a survey with self-completion questionnaire that was answered by 208 professionals. In the human capital analysis, the Zea model (2011) was used, and for the entrepreneurial skills, the Cooley model (1990) was used. Regarding the individual performance, the percentage reached by the sellers and commercial representatives of the monthly goal of 3 months, provided by the electronic report of the company, was used. The results showed that human capital does not influence the performance of salespeople and commercial representatives, however, there is a correlation between human capital and entrepreneurial skills. In turn, entrepreneurial skills are significantly related to performance.

Keywords: Entrepreneurial Skills; Human Capital; Performance.

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto de concorrência global, o mercado consumidor tem se apresentado dinâmico, caracterizado por constantes transformações devido a fatores econômicos e sociais. Em



consequência do elevado nível de exigência dos clientes, o atendimento de qualidade é o fator preponderante para as empresas se aprimorarem. A capacidade de inovar impulsiona às firmas que atuam em ambientes competitivos a buscar sua excelência organizacional, e isto se associa a seu capital intelectual. Nesse cenário, a atuação das pessoas integradas e capacitadas para atender as demandas com rapidez e eficiência é um elemento a considerar por toda administração que objetiva o sucesso do negócio.

Com as inovações contínuas que se verificam no mundo empresarial, as empresas precisam das pessoas capacitadas para manter vantagem competitiva e fazer a diferença frente aos concorrentes. Os funcionários têm um papel fundamental no desenvolvimento da companhia, principalmente porque são eles que detêm o conhecimento, transformando-se em recursos estratégicos e capazes de fazer a diferença para o negócio da firma, tornando-a mais produtiva. Na administração das organizações, mesmo que os bens tangíveis colaborem no valor final dos produtos ou serviços, de acordo com Stewart (1998, p. 87), a maior parte remete-se ao “talento dos seus colaboradores, a eficácia dos seus sistemas de gestão, as modalidades do seu relacionamento com os clientes – tudo isto constitui em conjunto o seu capital intelectual.”

No conceito de capital intelectual, que com frequência é usado como sinônimo de ativo intangível, se reconhecem três dimensões: capital humano, que é um ativo de competência individual e tem como fim a inovação; capital estrutural, que representa a estrutura de uma organização; e capital relacional que inclui os tipos de relações externas que a organização estabelece com seus *stakeholders*. (Edvinsson & Malone, 1997). Dessas dimensões nesta pesquisa se focou apenas nos fatores ligados ao capital humano (CH), que é considerado por diversos autores o bem mais importante que possui uma organização (Rahman, 2012). Todas elas têm seu capital humano, que se caracteriza pela capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos funcionários, incluindo ainda a criatividade que possuem e as inovações que podem promover.

Outra característica importante a considerar, que atua na consolidação das vantagens competitivas e na obtenção de melhores desempenhos, é a orientação empreendedora que a entidade manifesta. Embora essa propriedade seja considerada ao nível organizacional, nas empresas atacadistas e distribuidoras de alimentos, são seus colaboradores os que além de atuarem proativamente na identificação de oportunidades e ameaças, assumem os riscos implícitos. Os que precisam ser criativos, inovando no sentido de prospectar novos clientes, difundir os produtos e a marca da empresa. Têm ainda a finalidade de alavancar as vendas, aumentar o posicionamento de mercado, proporcionando e desenvolvendo crescimento para a firma. A abrangência dos comportamentos dos funcionários, relacionados às competências empreendedoras (CE), contribui para a identificação de fatores geradores de valor, e assim são essenciais para o sucesso das organizações (Cooley, 1990).

Segundo Pereira (2015, p. 154) os aspectos importantes para a atuação das empresas do ramo atacadista e que também são distribuidoras é a “busca por novas tecnologias que contribuam para os ganhos de eficiência e também diminuam os custos de atuação, principalmente em um momento de economia incerta”. As vantagens competitivas dessas firmas estão relacionadas aos profissionais da área de vendas, pois são esses técnicos, que trabalham diretamente com os clientes, os responsáveis em prospectar os produtos da representada e buscar novos negócios de forma empreendedora no mercado de atuação da empresa. Assim, a *performance* dessas



entidades é dependente do desempenho individual dos colaboradores que atuam na área de vendas.

Face ao exposto, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: as competências empreendedoras e o capital humano influenciam o desempenho individual dos profissionais da área de vendas externas do Grupo DMüller? Visando dar resposta a tal questionamento se estabeleceu como objetivo geral avaliar a influência do capital humano e das competências empreendedoras no desempenho individual dos profissionais da área de vendas externas do Grupo DMüller. E para alcançar o mesmo se definiram os objetivos específicos seguintes: 1) mensurar as competências empreendedoras dos vendedores e representantes comerciais autônomos; 2) aferir seu capital humano; e, 3) analisar as possíveis influências de desses constructos no desempenho individual dos colaboradores da área de vendas.

A contribuição deste estudo dá-se em duas dimensões, uma teórica e outra empírica. A teórica apresenta-se no sentido da consolidação de uma base conceitual em relação ao capital intelectual, capital humano, competência, competência empreendedora e o desempenho individual. A empírica é observada no resultado da avaliação do capital humano e das competências empreendedoras relacionadas ao desempenho individual dos vendedores e RCAs do grupo de empresas pesquisadas objeto de estudo. Podendo ser reaplicado em empresas do mesmo segmento ou outras que apresentem em seu contexto profissionais que tenham metas e objetivos de venda mensal. Portanto, existe a necessidade de mais estudos para contribuir com o setor atacadista e distribuidor, apresentando sugestões de melhorias para essas empresas privadas, buscando o desenvolvimento do segmento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contextualiza o modelo conceitual e a relação dos construtos: capital humano e competências empreendedoras.

2.1 CAPITAL HUMANO

Atualmente percebe-se a importância das pessoas para as organizações, tendo uma inversão de valores na qual as máquinas deram lugar à valorização do conhecimento. Enquanto na economia clássica tais fatores eram considerados “meios de produção”, Schultz (1961) ponderava que o capital humano transcendia essa visão simplista, pois os investimentos educacionais e de alcance de conhecimentos permitem diferenciais competitivos.

O sucesso das organizações depende das estratégias de gestão e das capacidades dos colaboradores para aproveitar as oportunidades de negócio que surgem, isto é, do capital humano. A origem do termo é conferida ao economista Theodore Schultz, que se preocupava com as situações precárias das nações subdesenvolvidas e com que os conceitos econômicos tradicionais não tratavam desse problema.

Crawford (1994) explicita que setenta por cento dos recursos de uma organização se constituem de seu capital humano, e não é surpresa que uma melhor administração deles aperfeiçoará o desempenho da empresa. Além disso, é importante salientar que as firmas que valorizam seus recursos humanos, podem projetar um desempenho superior no futuro. O conhecimento gera o capital intelectual dentro das empresas, e exclusivamente é apreendido pelas pessoas. Crawford



(1994, p. 34) contextualiza que “a característica mais marcante da economia do conhecimento é o surgimento do capital humano, ou seja, pessoas educadas e habilitadas, como força dominante na economia.” Isto é, os indivíduos, com conhecimentos, habilidades e capacidades são os que formam o capital humano.

Segundo Kaplan e Norton (1997) uma das mudanças no pensamento gerencial dos últimos tempos foi a transformação do papel dos funcionários. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o da era da informação do que a nova filosofia gerencial, de como os colaboradores contribuem com a entidade. Para Edvinsson e Malone, (1997) a dimensão capital humano é considerada o pilar de todas as atividades de criação de valor. As qualificações, as competências, aptidões e o conhecimento dos empregados que estão inseridos nas empresas são em simultâneo, o mais sustentável e renovável dos seus ativos, mas também o mais complexo de ser imitado.

Pode-se afirmar, de acordo com Rahman (2012) e Ospina (2015) dentre outros, que o capital humano é o componente mais importante do capital intelectual não só porque estabelece o conjunto de recursos intangíveis desde o qual se geram outros tipos de capital intelectual, mas porque em um contexto de crescimento de uma economia baseada em tecnologia e conhecimento, surgem novas discussões voltadas ao desenvolvimento e à manutenção de estoque de capital humano nas organizações (Eriksson & Forslund, 2014). Neste sentido, Karolczak e Souza (2017, p. 67) salientam que “Quanto maior for o investimento em formação, maior será a especialização e, conseqüentemente, maior será o estoque de capital humano”.

Edvinsson e Malone (1998, p. 10) enfatizam que o capital humano pode ser entendido como “o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia a dia”. Estes fatores incluem ainda os valores, a cultura e a filosofia da empresa. Pode-se afirmar que o conhecimento dos empregados agrega valor aos bens e serviços das empresas, gerando um diferencial competitivo e que o capital humano não pode ser de propriedade das organizações. Neste sentido, tem valor intrínseco e concebe um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que as pessoas possuem.

Stewart (1998, p. 78) coloca que “o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.”. No entender desse autor o principal objetivo do capital humano é a inovação seja sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios. Para Jordão et al. (2017), o capital humano é o conhecimento inerente ao próprio indivíduo, contendo a verdadeira fonte de valor, bem como os talentos, as habilidades e atitudes necessárias para gerar melhorias no desempenho, na competitividade e na inovação organizacional.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), os sistemas de mensuração eficazes podem medir a capacidade do capital humano para implementar a estratégia da organização e ainda contêm dois importantes objetivos: orientam o processo decisório e constituem a base para a avaliação do desempenho. Essa mensuração deve assegurar que todos os empregados compreendam seu papel no processo.

Zea (2011) apresenta um modelo empregado para medir o capital intelectual e que pode ser utilizado em qualquer empresa, uma vez que é flexível e projetado para atender casos



específicos para cada organização. Pode adicionar ou excluir perspectivas, itens de classificação, variáveis e indicadores de acordo com critérios diferentes de cada firma. Por meio deste processo é possível visualizar e avaliar os componentes do capital intelectual relevantes para atingir os objetivos estratégicos. O modelo foi dividido em três componentes: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Para mensurar o capital humano se contemplam as seguintes dimensões: valores, atitudes, conhecimentos e competências, habilidades e liderança.

2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O conceito de competência na área de gestão surge na década de 1970 com o trabalho de McClelland (1973), o autor observava como algo que proporcionava desempenho superior em relação às ações nas organizações. McClelland (1973) destacou que era indispensável, no contexto das empresas, utilizar testes relacionados às competências dos indivíduos do que os testes de inteligência. Para o autor, as competências incorporam, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes, outros elementos pessoais como objetivos de vida, desejos, comportamentos, etc. O termo competência vem sendo usado com frequência cada vez maior no meio organizacional e, muitas empresas estão adotando sistemas de gestão por competências para melhorar o gerenciamento do seu capital humano (Stefaniczen & Zampier, 2017).

Para Lizote et al. (2012), as competências por si só não são suficientes para as organizações, é necessário que o funcionário apresente atitudes empreendedoras. As competências empreendedoras assumem conotações distintas, porque tem uma visão mais ampliada do indivíduo, diferenciando-o dos demais do grupo de que faz parte, seja na sociedade ou na organização.

Competências empreendedoras são definidas por Snell e Lau (1994) como conhecimento, habilidade, qualidades individuais ou características pessoais, atitudes e motivações que pode contribuir para o pensamento ou ação concreta do negócio. Para Man e Lau (2000) são consideradas como tipos de características superiores que destacam às pessoas. Elas são diferenciadas pelos traços de personalidade, aptidões e conhecimentos, que refletem na atitude. Esses traços recebem influência exclusiva da experiência de cada indivíduo, desde sua educação familiar.

Para Zarifian (2001) uma pessoa não pode ser obrigada a ser competente, pressupõe-se desta forma que não se obriga ninguém a ser empreendedor. Então, se um indivíduo pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode edificar e adaptar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora. De acordo com Mamede e Moreira (2005, p. 4), “a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham.” Esses autores afirmam que as ações empreendedoras estão associadas às competências por representarem o senso de identificação de oportunidades, bem como as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) consideram que o empreendedor tem função de desobstruir algumas rotas, preencher descontinuidades existentes nas redes, gerar novas redes e abrir oportunidades de mercado. As competências empreendedoras de relacionamentos exibem a



capacidade do empreendedor em atuar em rede e potencializá-las. Segundo Vesala e Pyysiäinen (2008), a competência empreendedora não é uma característica independente e sem ambiguidades. Faz parte de uma estrutura hierárquica que pode abranger distintos tipos de atividades e processos, desde o reconhecimento de uma oportunidade até a sua realização. Para os mesmos autores estão a um nível acima de competências técnicas, profissionais ou de gestão, porque se relacionam com a criação, execução e o desenvolvimento de uma empresa.

Para Lenzi (2008), as competências empreendedoras devem ter um foco bem definido na busca de resultados por parte do profissional em prol da empresa. Embora nada possa garantir a assertividade na obtenção destes resultados, o desenvolvimento das competências empreendedoras pode facilitar este processo.

O estudo de Kochadai (2011) define competências empreendedoras como características individuais, estas incluem as atitudes e os comportamentos que, no caso, possibilitam que empresários alcancem e mantenham o sucesso do negócio. Schmitz (2012, p. 73) por sua vez, as conceitua como “comportamento, habilidade e atitude de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções, que irão resultar em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização do indivíduo”. Na concepção de Silva e Klei (2016), elas envolvem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando desenvolvidos e colocados em ação pelo indivíduo, de forma integrada e inter-relacionada com o seu contexto (especialmente empresarial), permitem que ele crie um novo empreendimento, ou que contribua para o crescimento e sucesso de seu negócio

Ao abordar o tema competências empreendedoras, um modelo clássico e de destaque na literatura é o de Cooley (1990) que lista dez características comportamentais. Ele foi adaptado do modelo de competências de McClelland (1973), que sustentava que o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes é o que define o nível de competência de um indivíduo. As dez competências empreendedoras do modelo de Cooley são: 1) busca de oportunidades e iniciativa - BOI; 2) correr risco calculado - CRC; 3) exigência de qualidade e eficiência - EQE; 4) persistência - PER; 5) comprometimento - COM; 6) busca de informações - BDI; 7) estabelecimento de metas - EDM; 8) planejamento e monitoramento sistemático - PMS; 9) persuasão e rede de contatos - PRC; e, 10) independência e autoconfiança - IAC. As mesmas se agrupam em três conjuntos: 1) conjunto de realização, com as cinco primeiras competências; 2) o de planejamento, com as três seguintes; e, 3) o conjunto de poder, com as duas restantes. A abrangência dos comportamentos relacionados às CE contribui para a identificação de fatores geradores de valor, e, portanto, essenciais para o sucesso das organizações.

Com base no marco teórico apresentado conjecturam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: As competências empreendedoras influenciam positivamente no desempenho dos profissionais da área de vendas externas.

H2: O capital humano influencia positivamente no desempenho dos profissionais da área de vendas externas.

3. METODOLOGIA

O universo da pesquisa esteve composto pelos vendedores e representantes comerciais autônomos (RCAs) que são colaboradores da empresa atacadista e distribuidora de alimentos



que foi objeto de este estudo. Com eles se fez um censo, aplicando pessoalmente pelos pesquisadores questionários de autopreenchimento compostos por três blocos. No primeiro se colheram informações pessoais dos respondentes, no segundo se dispuseram trinta asseverações relativas às dez competências empreendedoras (CE) do modelo de Cooley (1990). Ou seja, para cada CE havia três afirmativas a serem respondida numa escala de concordância Likert de cinco pontos, indo desde discordo totalmente (1) até concordo plenamente (5). O terceiro bloco, destinado a obter dados sobre o capital humano segundo o modelo de Zea (2011), esteve composto de por cinco dimensões: atitudes, conhecimentos, aprendizagem, capacidades e liderança, mensuradas por 25 itens. Excluiu-se a dimensão valores uma vez que nem todos os RCAs conhecem os valores definidos pela empresa. Também se utilizou uma escala de concordância Likert com cinco pontos. Os dados relativos ao desempenho individual foram obtidos no setor de gestão de pessoas daquele grupo empresarial e se registraram como porcentagem atingida da meta estabelecida para os meses de agosto, setembro e outubro de 2016.

A base de dados compreendeu 208 respondidos, que foi organizada numa planilha Excel® para efetuar o pré-tratamento (HAIR Jr. *et al.* 2009). Com esse procedimento foram excluídos dezessete 17 respondentes porque não tinham dados para os três meses considerados para o desempenho devido a afastamentos e desligamentos voluntários ou rompimentos de contratos. Assim sendo, a base final ficou composta por 191 colaboradores que deram resposta 55 itens da escala Likert.

Posteriormente verificou-se que existiam 77 faltantes, ou seja, 0,64% do total de respostas. No bloco das CE foram 30 dados omissos e no bloco do CH foram 37, representando respectivamente 0,52% e 0,78% das células em cada bloco. Essas porcentagens estão muito aquém de 10%, que é o máximo admitido. (Hair Jr. *et al.*, 2009). Os dados omissos foram preenchidos pelo valor da mediana da afirmativa em que faltava resposta. Para cada CE foram somadas as pontuações dadas aos três itens e para o CH os somatórios foram feitos com as pontuações atribuídas aos cinco itens de cada dimensão. A seguir a base de dados foi importada para o *software* SPSS® com o que se efetuou os cálculos de assimetria e curtose para estimar a normalidade. Finney e DiStefano (2006) afirmam coeficientes no intervalo [-2;2] e [-7;7] respectivamente, são quase normais.

Para avaliar as relações entre as competências empreendedoras e o capital humano com o desempenho foi usado o modelo fatorial e a modelagem em equações estruturais. Com o objetivo de definir a unidimensionalidade de ambos os constructos se estabeleceram os seguintes critérios: confirmação da viabilidade da análise fatorial por meio dos testes de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin e de Esfericidade de Bartlett; cargas fatoriais dos itens maiores do que 0,6; variância extraída pelo fator maior que 50%; e confiabilidade medida pelo alfa de Cronbach, maior ou igual a 0,7. As análises fatoriais exploratórias (AFE) foram feitas como o SPSS e as confirmatórias (AFC), assim como os modelos de mensuração e estrutural, com o *software* AMOS®.

4. RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa e suas respectivas análises.



4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Distribuidora Müller tem um importante papel dentro do setor atacadista e distribuidor, porque foi uma das primeiras empresas do setor a se associar a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ADAC). O presidente do Grupo DMüller, senhor Odemar Müller, foi um dos sócios fundadores da associação permanecendo na diretoria por 10 anos. Na atualidade participa do conselho deliberativo. A ADAC reúne mais de duas centenas de associados, de diversas cidades catarinenses. Seu objetivo é a promoção do desenvolvimento do comércio atacadista e distribuidor de Santa Catarina. Prospecta a união associativa e a colaboração entre os associados, dentro do espírito de franca lealdade e solidariedade, sem interferir na livre concorrência (Adac, 2016).

O Grupo DMüller é composto pelas empresas: a) Distribuidora Müller Comércio e Representações Ltda, b) Timoneiro Distribuidora de Alimentos, e c) Queluz Logística Ltda. O foco desta pesquisa está nas duas primeiras empresas, por conterem em seu quadro funcional vendedores e representantes comerciais. Atua no ramo atacadista distribuidor tendo sua matriz localizada na cidade de Itajaí – SC, desde sua fundação em 06 de setembro de 1967. Sua área de atuação é no estado de Santa Catarina, com Centros de Distribuição nas cidades de São José, Içara, Catanduvas e Mafra, e no sul do estado do Paraná, onde tem uma filial em São José dos Pinhais. O grupo foi escolhido como base para esta pesquisa porque principalmente na empresa Distribuidora Müller Comércio e Representações Ltda, há algum tempo vem percebendo queda nas vendas e perda de mercado. A maioria dos profissionais eram autônomos, sem vínculo empregatício, e conseqüentemente não tinham subordinação. Por uma exigência dos fornecedores e urgência de mercado a DMüller vem mudando sua estrutura comercial desde junho de 2015 substituindo os representantes comerciais autônomos por vendedores celetistas. Esta peculiaridade da empresa fez com que o setor de Recursos Humanos sentisse necessidade de mensurar como o capital humano e as competências empreendedoras influenciam no desempenho dos vendedores e RC do Grupo DMüller.

Com os resultados desta pesquisa o setor de RH pode direcionar seus esforços para a captação de talentos no processo de recrutamento e seleção, bem como direcionar o desenvolvimento da equipe voltado para o capital humano e as competências empreendedoras identificadas. O setor atacadista e distribuidor em virtude de sua dinâmica de mercado, exige que as empresas se mantenham competitivas com vendedores capacitados empreendendo seus negócios.

Baseado no histórico organizacional, o Grupo DMüller diferencia-se dos seus concorrentes com ações voltadas a investimentos em tecnologias e processos internos. A empresa também tem conquistado nos últimos anos alguns prêmios e reconhecimentos nacionais que demonstram a sua atuação junto aos clientes e a sociedade. Ressalta-se o interesse em fazer a pesquisa na empresa objeto de estudo pela importância do Grupo DMüller no setor atacadista e distribuidor. A Distribuidora Müller, foi uma das primeiras empresas associadas da ADAC. Atualmente a associação representa um importante papel dentro de muitas empresas deste setor por trazer inúmeros benefícios, entre eles a promoção do desenvolvimento do comércio atacadista e distribuidor, prospecção da união associativa e a colaboração entre os associados, benefícios fiscais, entre outros.



4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados levantados iniciou-se avaliando a assimetria e curtose para todos os itens do questionário. Ao verificar que eles ficaram dentro dos valores estipulados por Finney e DiStefano (2006) os dados podem ser considerados quase normais. Na sequência efetuaram-se os testes de Kaiser, Meyer e Olkin e de esfericidade de Bartlett, com os quais se corroborou a possibilidade de empregar o modelo fatorial. Da mesma forma, a confiabilidade, mensurada pelo alfa de Cronbach, teve um valor adequado.

Feita a análise fatorial exploratória com o construto das competências empreendedoras todas elas tiveram cargas fatoriais acima do mínimo estabelecido e a variância extraída foi de 58,76%. Para o construto capital humano também se superaram os mínimos definidos para as cargas fatoriais e a variância extraída foi de 70,86%. Pela análise fatorial confirmatória pode-se verificar que as relações entre as variáveis latentes e seus indicadores que as refletem tiveram sempre valores maiores que 0,5. A avaliação de se os constructos se podem considerar aceitáveis para serem incluídas no modelo geral de mensuração foram feitas com os indicadores de ajustamento. Utilizaram-se os de ajuste absoluto (GFI e RMSEA), de ajuste incremental (NNFI e NFI) e de ajuste parcimonioso (χ^2/gf e CFI), os que atingiram os valores os recomendados em Hair Jr. et al. (2009) ou foram aceitáveis.

Após serem realizadas as análises individuais estabeleceu-se o modelo geral de mensuração e, ao processar os dados com o *software* AMOS®, se constatou que as relações de covariâncias foram significativas, possibilitando propor o modelo estrutural exibido na Figura 1, onde se exibem também as relações de covariância padronizadas, isto é, como correlações.

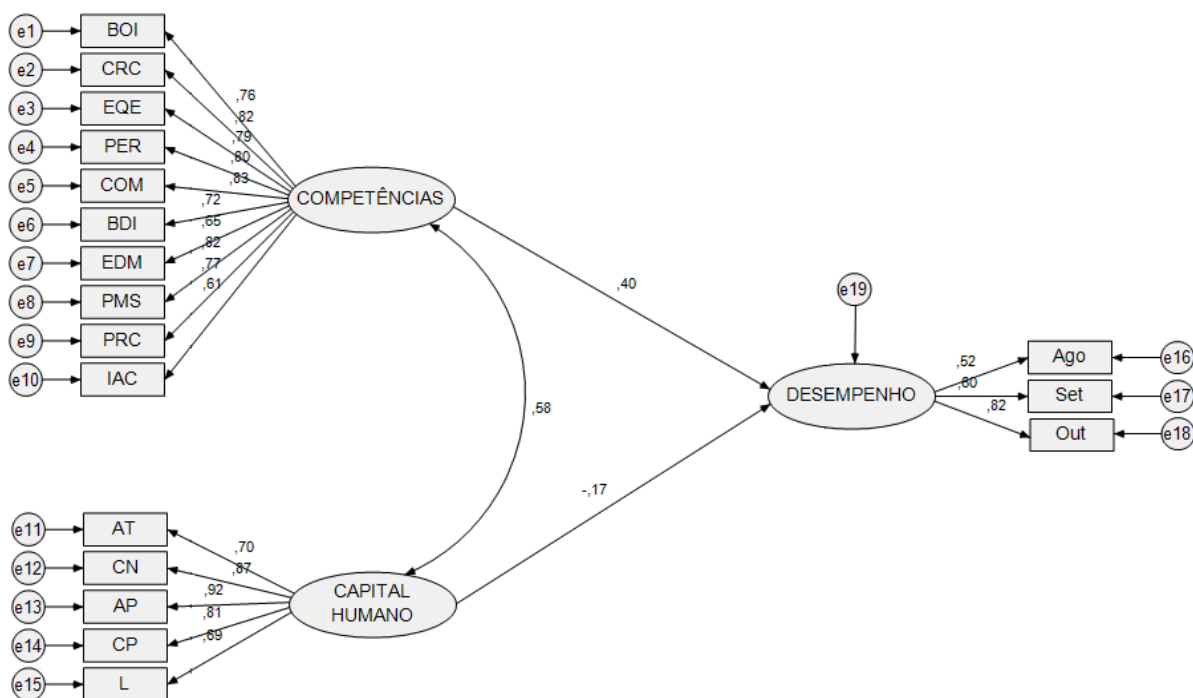


Figura 1 - Modelo estrutural



Como mostra a Figura 1, o coeficiente de correlação entre os construtos foi significativo alcançando o valor de 0,58. Por sua vez, as competências empreendedoras se relacionam significativamente com o desempenho apresentando um coeficiente de 0,40, enquanto que a relação entre o capital humano e o desempenho não teve um coeficiente significante. Os valores e interpretações consideradas para os índices de ajustamento gerados pelo *software* AMOS® se apresentam no Quadro 1.

INDICADOR	VALOR ENCONTRADO	VALOR DESEJÁVEL *	INTERPRETAÇÃO
$(\chi^2)/gl$	1,901	< 5	Ótimo
CFI	0,918	> 0,9	Ótimo
GFI	0,815	> 0,9	Bom
NFI	0,843	> 0,9	Bom
NNFI	0,905	> 0,9	Ótimo
RMSEA	0,082	< 0,08	Bom

Quadro 1 - Índices de ajustamento do modelo. *Conforme Hair Jr. *et.al.* (2009)

Como pode ser visto no Quadro 1, os índices de ajustamento do modelo estrutural atingiram os valores os recomendados ($(\chi^2)/gl$, CFI e NNFI) ou foram aceitáveis (GFI, NFI e RMSEA).

Considerando os resultados obtidos, das hipóteses conjecturadas, somente H1 foi suportada, mostrando que as competências empreendedoras influenciam no desempenho individual. Já H2 não foi suportada, indicando que para os dados analisados o capital humano não se relaciona de modo significativo com o desempenho individual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do estudo foi avaliar a influência do capital humano e das competências empreendedoras das empresas pesquisadas do Grupo DMüller, sobre o desempenho individual dos profissionais da área comercial externa. Para tanto, se estabeleceram duas hipóteses das quais apenas a referida à influência das competências empreendedoras foi suportada. Neste sentido Carbone et al. (2005) afirmam que as competências são parâmetros de desempenho que podem maximizar comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da empresa possibilitando uma gestão com eficácia. Por sua parte, se verificou que o capital humano embora não influenciasse ao desempenho individual, tem uma relação positiva e significante com as competências empreendedoras. De tal modo, pode-se argumentar que o capital humano ao se relacionar positivamente com as competências empreendedoras, possui relevância no desempenho dos vendedores e RCAs.

A fundamentação teórica do estudo mostra que as competências empreendedoras (CE) dos colaboradores são recursos e capacidades que trazem vantagem competitiva para as organizações e estas devem ser identificados na contratação de profissionais ou desenvolvidos por meio de sua capacitação. Além disso, no caso das empresas atacadistas e distribuidoras a vantagem será sustentável se a estratégia da empresa se baseia nas CE dos profissionais da área comercial externa. O capital humano (CH), por sua vez, é um ativo intangível que deve ser



utilizado para gerar valor para a firma, refere-se tanto a capacidade, habilidade e experiência, quanto ao conhecimento formal que os colaboradores detêm. Na literatura sobre capital intelectual se enfatiza que o CH é o componente de maior valor e as empresas que focam nesse capital são eficientes e tendem a demonstrar melhor *performance* financeira.

Ao analisar a influência das competências empreendedoras infere-se que os vendedores fazem em geral as coisas antes do solicitado ou de forçados pelas circunstâncias, agindo de maneira a fazê-las da melhor forma, mais rápida ou barata e visando reduzir os riscos ou controlar os resultados. Também se pode considerar que os colaboradores planejam dividindo tarefas de grande porte em sub tarefas com prazos definidos, realizando consultas para obter assessoria técnica ou comercial e definem objetivos de longo prazo claros e específicos. Isto é, mostram que suas competências são as que se relacionam causalmente com seu próprio desempenho.

Os resultados da pesquisa, por outra parte, mostraram que o capital humano não teve influência sobre o desempenho individual, mas neste sentido cabe considerar que entre os respondentes 30% aproximadamente eram representantes comerciais autônomos, os quais não têm dependência funcional com a empresa, sendo os restantes colaboradores funcionários com contratos trabalhistas.

Em face das quedas no desempenho a entidade que foi estudada está substituindo os RCAs por vendedores contratados e regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Assim, considerando essa decisão empresarial, o processo de recrutamento e seleção deve ser adaptado no sentido de levar em consideração a potencialidade do comportamento empreendedor dos futuros colaboradores. Além dessa ação também houve necessidade de adequar as capacitações realizadas pelo setor de gestão de pessoas no sentido de promover o desenvolvimento do capital humano e das competências empreendedoras.

Por se tratar de uma pesquisa de abordagem exclusivamente quantitativa, sugere-se que seja utilizada uma abordagem qualitativa. Como, por exemplo, entrevistas com os supervisores de vendas. Sugere-se também tratamentos estatísticos diferentes dos aqui utilizados, para avaliar a relação entre capital humano, competências empreendedoras e desempenho individual. Outra sugestão é que o modelo teórico seja reaplicado em outro contexto organizacional, principalmente para este tipo de organização (atacadista e/ou distribuidor).

Como uma limitação da pesquisa pode-se assinalar o levantamento de dados, pois se partiu da ideia de realizar um censo, entretanto houve que eliminar 17 respondentes, devido à falta de dados referentes ao seu desempenho durante o período analisado. Isto ocorreu por causa da rotatividade dos profissionais no período de aplicação da pesquisa. Outra limitação a considerar relaciona-se ao método de coleta de dados, ou seja, a *survey* com questionários de autopreenchimento. Evidencia-se neste tipo de instrumento que a percepção dos respondentes não reflita necessariamente a condição real e sim a ideal.

REFERÊNCIAS

- Becker, B.; Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus.
- Carbone, P. P. et. al. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.



- Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual capital*. New York: Harper Business.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1998). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Collins Publishers Inc.
- Eriksson, R. H. & Forslund, F. (2014). How do universities contribute to employment growth? The role of human capital and knowledge bases. *European Planning Studies*, 22 (12), p. 2584-2604
- Finney, S. J. & Distefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: Hancock, G. R. & Mueleer, R. O. *Structural equation modeling: a second course*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Jordão, R. V. D., Pereira F. C. M., Ziviani, F. & Freire, F. L. (2017). Capital intelectual e inovação em micro, pequenas e médias empresas brasileiras. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), p. 553-583.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Karolczak, M. E. & Souza, Y. S. de. (2017). Recursos humanos para a economia do conhecimento na ótica da teoria do capital humano. *Revista Alcance*, 24(1), p. 66-80.
- Kochadai, M. (2011). Entrepreneurial Competency "A Study with reference to socially and economically Backward Communities in Chennai City, Master Thesis, Department of Commerce School of Management, Podicherry University, India.
- Lenzi, F. C. (2008). *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecida*. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo FEA/USP.
- Lizote, S. A., Lana, J., Orlandi, C., Camargo, M. P., Branco, M. A. G. A. & Lenzi, F. C. (2012). Empreendedorismo: uma investigação empírica acerca das relações entre competências empreendedoras e conduta intraempreendedora. In: *Anais...* Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro/RJ.
- Mamede, M. I. B. & Moreira, M. Z. (2005). Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: *Anais...* Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Brasília/DF.
- Man, T. W. Y. & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), p. 235-254.
- Mcclelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), p. 1.



- O'donnell, D. & Berkery, G. (2003). Human interaction: the critical source of intangible value. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), p. 82-99.
- Ospina, D. E. R. (2015). Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *Cad. Ebape.Br*, 13(2), Artículo 5.
- Pereira, J. A. (2015). Diferenciais competitivos. *Revista Distribuição A revista de negócios dos atacadistas distribuidores*. Grupo EBC, ed. 271.
- Rahman, S. (2012). The role of intellectual capital in determining differences between stock market and financial performance. *International Research Journal of Finance and Economics*, 89(1), p. 46-77.
- SCHMITZ, A. L. F. (2012). *Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças*. 2012. 281 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), p. 1-17.
- Silva, J. V. V. M. da & Klein, A. Z. (2016). Possibilidades e desafios do M-learning para o desenvolvimento de competências empreendedoras. *Rev. Ciênc. Admin.*, 22(2), p. 451-482.
- Snell, R. & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, 13(4), p. 4-15.
- Stefaniczen, J. & Zampier M. A. (2017). Competências dos profissionais de fisioterapia: estudo em um município da Região Centro Oeste do Paraná. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(2), p. 33-57.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Vale, G. V., Wilkinson, J. & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-eletrônica*, 7(1).
- Vesala, K. M. & Pyysiäinen, J. (2008). *Understanding entrepreneurial skills in the farm context*. Research Institute of Organic Agriculture. Switzerland: Frick.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zea, G. S. (2011). *Análisis de los intangibles como recursos estratégicos en las administraciones públicas: una aplicación al caso de la Ciudad Autónoma de Melilla*. Tese (Doutorado em Economia Financeira e Contabilidade) – Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Granada.