



Grupo de Estudios Sociales sobre
Paraguay
IEALC-FSOC
Universidad de Buenos Aires, Argentina



Universidad Nacional de Pilar
Ñeembucú
Paraguay

Ponencia/línea de investigación presentada en el

XI Taller: “Paraguay desde las Ciencias Sociales”
Pilar. 7, 8 y 9 de junio de 2018

Universidad Nacional de Pilar

Impacto social de la actividad emprendedora y gerencial en Pilar

Hugo Marcelino Ferreiro Irala, Lic. UNP. hmferreiro@hotmail.com
James Luiz Venturi, Dr. UNILAS. james.venturi@unilas.com.br

Impacto social de la actividad emprendedora y gerencial en Pilar

Palabras Clave: Administración, Emprendedurismo, Perfil Gerencial, Comportamiento Emprendedor, Desarrollo económico-social.

Resumen

Conocer las características emprendedoras y perfiles gerenciales de empresarios es positivo para comprender las relaciones de mercado existentes en una ciudad o región y su impacto en la sociedad. Esta investigación trató de investigar empresas pilarenses a través de la aplicación de encuestas estructuradas y entrevistas en profundidad. La metodología posee un abordaje cuantitativo, a través de un estudio descriptivo, así como describir sus comportamientos emprendedores. La base teórica para este tema está a cargo de Miner y McClelland. Se observó que necesitan de capacitación en administración general; los valores de la empresa se basan en la satisfacción de los clientes. Se logró que establecimiento de metas y busca por informaciones sean las características más desarrolladas y persistencia obtuve la menor puntuación. Sin embargo, la media de las características del comportamiento emprendedor es muy baja y necesita un grande y arduo trabajo de cambios.

Introducción

No basta solamente estudiar los principios de la administración y las teorías de la gestión de empresas, herramientas gerenciales o postulados administrativos. En la práctica, en el día al día de las organizaciones, algunas habilidades son exigidas de los administradores y gerentes.

El logro de las organizaciones depende, en la mayoría de los casos, de la relación existente entre el administrador y sus empleados, su modelo de gestión, su perfil personal, su característica emprendedora y sus técnicas de trabajo.

Miller (1990), dice que lo que falta en media es encontrar nuevas prácticas para la dirección de empresas, un examen de la alma y del espíritu de la gerencia, basado en el derecho de manejar, cuyos valores de la administración son: propósito, excelencia, consenso, unidad, rendimiento, empirismo, integridad y participación.

Ya se sabe que el emprendedor tiene una gran necesidad de realización personal. Es una persona con ilusiones, llena de energía y de creatividad, tiene confianza en sí mismo, se compromete entera y totalmente. Ama los riesgos moderados y quiere ser independiente y autónomo. Estas características se encuentran en diferentes grados en cualquier emprendedor.

No es que todos los individuos las posean, sin embargo en nuestra sociedad, existe un buen número de personas que pueden convertirse en emprendedores, en una proporción semejante a la que tienen otras ciudades, esto es, alrededor del 10% de la población.

Para Rusque (2005), teóricamente, la economía convencional, como primera disciplina que comenzó a preocuparse por la figura del empresario, lo concibe como alguien racional y que toma decisiones en el ámbito económico para aumentar sus propios beneficios. Posteriormente, una de las perspectivas de las ciencias sociales lo concibe como un individuo que, con determinadas características, lo hacen distinto al resto y en el ámbito económico es capaz de generar una empresa.

Marco referencial

El rehenchimiento de un cargo de gerencia en general empieza con una lista de calificaciones, como citan Lacombe & Heilborn (2003), la comunicación y expresión; el raciocinio lógico, crítico y analítico; la visión sistémica y estratégica; la creatividad e iniciativa; el poder de negociación y toma de decisiones; el liderazgo y saber trabajar en equipo.

Una definición de gerencia, según Robbins (2001: 45) especifica que “gestionar es atinjar los resultados esperados junto con los empleados, separando las técnicas y las características personales, exigidas por la dirección eficaz de personas y de los conocimientos técnicos inherentes al cargo”.

Para Dornelas (2001), el emprendedor es aquél que hace con que las cosas ocurran, se anticipa a los hechos y tiene una visión futura de la organización.

Lezana y Tornelli (1998: 39) afirman que “emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajan individualmente y colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos, para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio inserto.”

David McClelland inició el pensamiento de motivación del lugar de trabajo, teoría y modelos de motivación que se convertían mejoras promovidas por el empleado. Sus ideas se han adoptado desde entonces en muchas organizaciones y se relacionan de cerca a la teoría de Frederick Herzberg.

David McClelland describe tres tipos de necesidad de motivación humana: motivación de logro; motivación de la autoridad/de la energía y motivación de la afiliación.

Asimismo, en torno de la teoría del entrepreneurship coexisten múltiples líneas de estudio que procuran explicar su naturaleza (Locke & Latham, 1990; Chen, 1998; Baron, 1999). El conocimiento de lo que es y cómo se determina el éxito de un emprendimiento permitiría conocer a priori las dimensiones del espíritu emprendedor que deberían desarrollarse y fortalecerse procurando la gestación, puesta en marcha y consolidación de nuevos emprendimientos (Orti González, 2002).

En tal sentido, entre los aspectos que se pueden considerar a la hora de analizar el espíritu emprendedor de una persona, resulta particularmente atractivo centrar la atención en el comportamiento del sujeto emprendedor (McClelland, 1961; Gibb, 1982; Steiner Miner & Gray, 1986), de modo de poder establecer qué características y fortalezas actitudinal son pertinentes al emprendedor exitoso.

Sin embargo, Timmons, citado por Filion (1999) identificó que personas que frecuentaban secciones de entrenamiento para mejorar su necesidad de realización avanzaron más en la dirección de empezar sus negocios que personas de otros grupos.

Según Venturi (2003), las principales críticas al modelo del comportamiento están en la simplicidad, en la identificación de los factores del comportamiento y que la base está apenas alienada en la necesidad de realización del emprendedor.

En Deluiz (1995) citado por Venturi (2003), la matriz conductivista y behaviorista de análisis del proceso de trabajo con el propósito de identificación, definición y construcción de competencias profesionales tienen sus fundamentos en la psicología de Skinner y en la pedagogía de los objetivos de Blomm, entre otros autores y guarda fuerte relación con el objetivo de la eficiencia social. Para McClelland, y conforme al comentario de Leite (2000: 82) “la necesidad de realización es lo que lleva a los emprendedores a nunca parar de trabajar, siempre motivados por la voluntad de hacer aquello que gustan”. Hay una forma propulsora del inconsciente que lleva al emprendedor a trabajar más allá de las dieciséis horas diarias, trabajar todos los días, trabajar consecutivamente y con mucho placer.

Una definición clásica de emprendedor está apuntada en Lima (2001: 4), conforme aborda Filion, dónde “un emprendedor es una persona imaginativa, caracterizada por la capacidad de establecer y lograr objetivos, mantiene un alto grado de vivacidad de espíritu para detectar oportunidades”

Para Dornelas (2003, 37), el emprendedurismo significa la “identificación, desarrollo, captura e implementación de nuevas oportunidades de negocio”. Los negocios, según el autor: a) requieren cambios en la manera como los recursos son utilizados en la empresa; b) conducen para la creación de nuevas competencias empresariales; y c) estas competencias

resultan en nuevas oportunidades de posicionamiento en el mercado, buscando un compromiso en el largo plazo y creando valor para los accionistas, empleados y clientes.

Miner (1998) hace un análisis del emprendedor considerando que este puede estar encuadrado en cuatro estilos diferentes: el realizador; el súper vendedor; el autentico gerente y generador de ideas. En esta visión, el principal argumento presentado por él, está justamente en la capacidad de realización de un emprendedor, que consigue ejecutar una buena parte de sus planes.

McClelland (1972) también hace un abordaje volcado para los emprendedores con base en la realización, que son aquellas personas que procuran cambiar su vida, establecen metas realistas y factibles y que se colocan en situaciones competitivas. El autor promueve que una sociedad que tenga un nivel en general elevado de realización, producirá un mayor número de empresarios activos, por los cuales, empezaran a generar desarrollo económico más rápido.

Esta base referencial condiciona los estudios del perfil gerencial y comportamiento emprendedor que se adoptó.

Metodología

La descripción y limitación espacial ocurre en relación a la región geográfica de actuación de las empresas, en este caso, en la ciudad de Pilar.

Esta es una investigación con enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, a través de la aplicación de una encuesta a un grupo de diecinueve empresarios, elegido por su importancia en el contexto empresarial local.

El cuestionario contenía 20 preguntas, abiertas y cerradas, de manera que el empresario podría tener dos opciones (dicotómica), elegir varias alternativas o priorizar sus contestaciones.

Para el estudio del comportamiento emprendedor, se aplicó las encuestas para 45 empresarios.

Se aplicó un cuestionario compuesto por una secuencia de 55 afirmaciones estructuradas de forma a identificar los diez comportamientos emprendedores de McClelland - cada afirmativa propone un auto reflexión del entrevistado, a través de una escala cualitativa y numérica, que también si fundamenta en un raciocinio cualitativo de evaluaciones intangibles de Likert.

Otro cuestionario estructurado y validado contenía (54) cincuenta y cuatro preguntas para evaluar las características emprendedoras. El empresario debería señalar (V) verdadero o

(F) falso para cada una de las alternativas. En esta investigación se utilizó el cuestionario de Tendencia Emprendedora (General Enterprising Tendency Test), elaborado por Durham University Business School.

Entre las aplicaciones más difundidas del enfoque de rasgos se encuentran los cuestionarios relativos a la capacidad o perfil empresarial: el propósito que declaran es ayudar a los individuos a reflexionar sobre su perfil como empresarios, de tal forma que puedan reforzar aquellos aspectos débiles y aprovechar los fuertes.

Para análisis de datos, se utilizó la estadística descriptiva, con uso de cálculos de media, moda, mediana y rango). También se utilizó los conceptos de Pareto e de la Curva ABC para encadenar las principales opiniones de los empresarios.

La metodología de investigación está basada en Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Lucio (2006).

Resultados

Se describe ahora los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación y sus análisis. En un primero momento se discute el perfil gerencial y luego las características y comportamientos emprendedores.

Se preguntó, por ejemplo, cuantas personas manejan la organización y se puede verificar que en promedio 3,16 personas manejan la empresa, con moda y mediana también igual a 2 y rango de 4.

También se preguntó si la empresa es administrada por más de una persona y si estas personas son miembros de una misma familia y cuantas personas son.

Se descubrió que de la misma familia existe un promedio de 1,94, menor que el número de personas que manejan la organización, pero la moda y la mediana también son igual a 2 y rango igual a 3.

Las empresas investigadas están en el mercado próximamente nueve coma seis años en media, con una mediana igual a ocho años.

De las diecinueve empresas investigadas, trece son unipersonal y seis son sociedad de responsabilidad limitada.

En relación al número de empleados, seis tenían hasta 5 empleados; once entre 6 y 20 empleado y solamente dos empresas tenían más de 21 empleados.

Se quiso saber si ellos estarían interesados en realizar cursos de capacitación y para diecisiete empresarios, si, les gustaría. Las principales áreas que se necesita capacitación es:

Administración general (28,85%); Comercialización (20,35%) y Contabilidad (18,65%). Lo que menos les interesaba son los temas de marketing (1,65%)

El nivel de instrucción del empresario es bastante alto, ocho egresados de la universidad; siete con curso universitario incompleto e cuatro con nivel medio completo.

En relación al nivel académico de los empleados nos es muy diferente, una vez que de los cuarenta empleados que fueron investigados: 4 son egresados de la universidad; 17 tienen estudios universitarios incompletos y 13 nivel medio completo.

Para una empresa es demasiado importante definir sus valores, y los empresarios investigados afirmaron que los principales valores que pregonan en la empresa son: Satisfacción total del cliente; Desarrollo de competencias y Honestidad. Sin embargo, los valores menos explotados son: Crecimiento constante y Realización personal.

¿En caso de que recurra a fuente externa, que tiempo de financiamiento utiliza en general? No es muy común recurrir a recursos externos, pero cuando esto ocurre, el tiempo para los pagos de las cuotas está entre 12 y 24 meses.

Para los empresarios, existe un equilibrio en relación al capital operativo, pues nueve de ellos consideran suficiente el capital operativo de su empresa y ocho no consideran.

Créditos para capital operativo son provenientes de recursos propios (ahorros y ganancias propias) para 50% dos empresarios, para los demás, son provenientes de bancos privados (35%), cooperativa local (10%) e proveedores (5%).

Algunas situaciones fueron presentadas a los empresarios para averiguar sus percepciones en relación a la acción emprendedora, conforme abordaje de Mintzberg (1995) y Rusque (2005), se llegó a las siguientes utilizando los conceptos de Pareto e la Curva ABC, conforme la tabla siguiente:

Clasificación	Porcentual	Característica
A	20%	Cuenta con datos estadísticos de su gestión
A	17,5%	Se capacita permanentemente Delega funciones y responsabilidades
B	12,5%	Estudia nuevos canales de financiación Su presencia es imprescindible en su negocio
B	7,5%	Realiza evaluaciones periódicas de su gestión
C	2,5%	Ha incorporado nuevas ideas para mejorar su negocio Estudia a la competencia Analiza sus debilidades para superarlos Adquiere sus mercaderías o materia prima del proveedor más ventajoso Reconoce los logros y motiva con premios o incentivos a su personal
C	0%	Confía en encontrar nuevas oportunidades para hacer crecer su negocio Cuenta con la habilidad y la experiencia para su negocio Tiene alguna meta establecida para su negocio para los próximos 5 años Ha ganado nuevos mercados o nuevos clientes

Tabla 1: Percepciones emprendedoras.

Fuente: Los autores.

En relación a los principales problemas gerenciales, se pidió que el empresario eligiese cinco principales dificultades en su gestión, utilizando lo mismo analice de Pareto, se observó que los principales problemas o dificultades son: mucha competencia; alta morosidad de clientes; mercado reducido y estimar la proyección de ventas.

Un punto clave para el desarrollo del emprendedor es su participación en red de empresas, como un gremio empresarial, o cooperativa o asociación de empresarios. Se verificó que catorce de ellos no participan de nada y solamente cinco están involucrados con una cooperativa o asociación de comerciantes.

De los que no participan, las razones presentadas son que nunca fueron invitados (71%); no existe ninguna o desconocen (21%) y no quieren participar (8%).

Los datos ya representan una buena perspectiva en relación a lo que piensan y que hacen los empresarios de Pilar en relación a la manera que manejan sus negocios.

Otro punto de destaque procura identificar las características del comportamiento emprendedor de los empresarios de Pilar.

En este estudio, hubo la preocupación de no solamente averiguar las características, pero también, analizar las tendencias de estas variables.

La tabulación de los datos permite puntuar las características del comportamiento emprendedor en un rango de 0 (cero) a los 25 puntos, conforme el gráfico 1, y siguen las orientaciones de McClelland (2000).

Todas las personas poseen características emprendedoras, la diferencia es la incidencia que los comportamientos influyen en la vida de las personas y sus organizaciones. Ciertamente que cuanto más alta es la puntuación, mejor y más desarrollada está la característica en el individuo.

Se percibe que es baja la puntuación: Media (19,247); Mediana (18,98); Rango (2,69); Desviación estándar (0,87438); Varianza (0,764540).

Una media de 19,247 puntos es como una evaluación de 7,698 en una escala (0 – 10), o sea, muy baja, mismo con la mediana de 19 puntos.

Para mejor comprender el grado de desarrollo de las características del comportamiento emprendedor, se observa la tabla 2.

Característica del comportamiento emprendedor	Puntuación
Establecimiento de Metas	20,73
Busca de Informaciones	20,53
Independencia y Auto confianza	20,11
Planeamiento e Monitorea	19,40
Busca de Oportunidad Y Iniciativa	19,13
Comprometimiento	18,84
Exigencia de la Calidad y Eficiencia	18,64
Corre Riesgos Calculados	18,62
Persuadir y Redes de Contacto	18,44
Persistencia	18,04

Tabla 2: Característica del comportamiento emprendedor.

Fuente: Los autores.

Con esta clasificación, se puede decir que establecimiento de metas; busca de informaciones e independencia y auto confianza son las características más desarrolladas. Planteamiento y monitoreo, busca de oportunidad e iniciativa son características intermediarias. Y comprometimiento, exigencia de calidad y productividad, calcular riesgos, persuadir y mantener redes de relacionamiento e tener persistencia fueron las características menos desarrolladas.

Una interpretación más amplia de cada una de las características puede ser hecha comprobando el conjunto de cada una de ellas, conforme apuntan los autores de la base teórica.

Los resultados obtenidos con esta investigación son analizados a través de medidas de tendencia central, que son valores medios o centrales de una distribución que sirven para ubicarla dentro de la escala de medición.

También se utilizó algunas medidas de variabilidad, que son intervalos que indican la dispersión de los datos en la escala de medición.

En la tabla 3, se observa los resultados de estas medidas para los datos recolectados en la muestra.

Variable (característica)	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar	Varianza	Rango
Necesidad de éxito	9,42	10	10	1,4259	2,033242	6
Creatividad	7,05	5, 6, 8	7	1,538	2,365658	5
Capacidad de asumir riesgos	7,31	8	7	1,1264	1,268732	4
Impulso y determinación	9,68	10, 11	11	1,656	2,7424	5
Autonomía e independencia	3,00	4	3	1,2139	1,473684	5

Tabla 3: Presentación de los datos de la estadística descriptiva por variable estudiada.

Fuente: Los autores.

Se observa en esta tabla que, en relación a las medidas de tendencia central, llegamos a la media, que es un promedio aritmético de una distribución. Sabemos que para las cuatro

primeras variables, la puntuación máxima es igual a doce y para la última variable (autonomía y e independencia) la puntuación máxima es seis.

Podremos entender que, proporcionalmente, la variable impulso y determinación, con 80,66% fue la característica que mejor representó a los empresarios, seguido por, necesidad de éxito (78,5%), capacidad de asumir riesgos (60,9%), creatividad (58,75) y por último autonomía e independencia con 50%.

En relación a la moda, que es la categoría de puntuación que se presenta con mayor frecuencia, se observan las variables, necesidad de éxito e impulso y determinación con moda de 10 o más, lo que nos parece una buena relación.

Para la mediana, que es el valor que divide la distribución por la mitad, se observa, estas mismas variables con tendencia a alcanzar el extremo de la medición, o sea, la mitad de la muestra está por encima de la mediana, que ya es bastante alta. Las demás variables mantienen una mediana equilibrada, por la mitad de la distribución.

La desviación estándar, una medida de variabilidad, presenta la dispersión de los datos alrededor de la media, así, cuanto mayor sea la dispersión, mayor será la desviación estándar.

En este caso, la capacidad de asumir riesgos presenta la menor desviación de todas las variables, seguida por autonomía e independencia. La varianza es la desviación estándar elevada al cuadrado.

Rango significa la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor. Un gráfico presenta claramente la media y la desviación estándar.

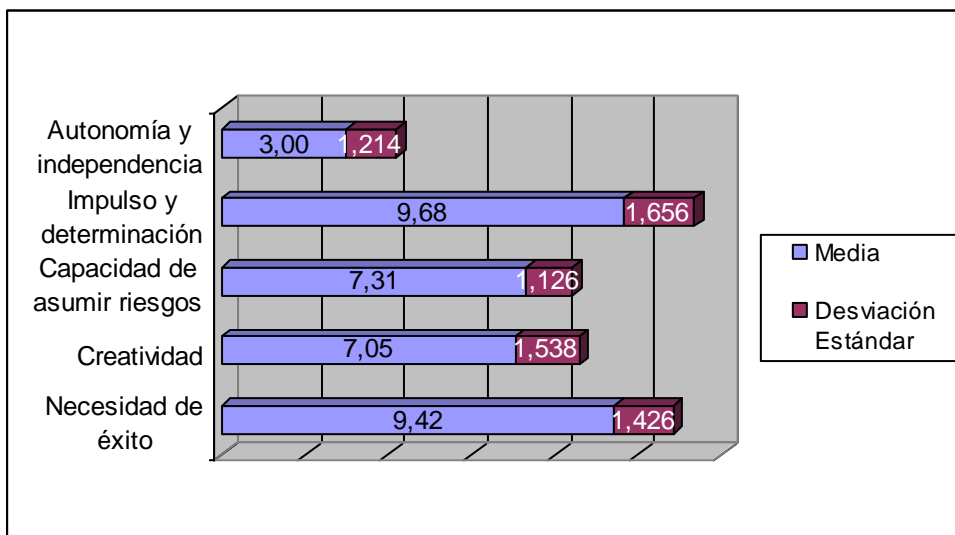


Gráfico 1: Media y desviación estándar de cada variable.

Fuente: Los autores.

En general, los empresarios de Pilar, analizados con este enfoque siguen las orientaciones de Miner (1998) y McClelland (1972), cuando hablan de que los emprendedores son realizadores. Sin embargo, ellos tienen dificultades en tener autonomía e independencia, lo que podemos imaginar que afecta la continuidad de los negocios y que sea sustentable.

Lo más preocupante, es que los empresarios además de tener determinación y necesidad de éxito, poseen poca autonomía e independencia, lo que parece, es que son más adaptadores que innovadores, dificultando sobremanera las actitudes de crecimiento, quizás, reflejo de una base de conocimiento muy simple.

Un resumen se puede obtener con los resultados:

Media	Moda	Mediana	Desviación estándar	Varianza	Rango
Impulso y determinación	Impulso y determinación	Impulso y determinación	Capacidad de asumir riesgos	Capacidad de asumir riesgos	Capacidad de asumir riesgos
Necesidad de éxito	Necesidad de éxito	Necesidad de éxito	Autonomía e independencia	Autonomía e independencia	Autonomía e independencia
Capacidad de asumir riesgos	Capacidad de asumir riesgos	Capacidad de asumir riesgos	Necesidad de éxito	Necesidad de éxito	Creatividad
Creatividad	Creatividad	Creatividad	Creatividad	Creatividad	Impulso y determinación
Autonomía e independencia	Autonomía e independencia	Autonomía e independencia	Impulso y determinación	Impulso y determinación	Necesidad de éxito

Cuadro 4: Orden de clasificación de las variables por medida.

Fuente: Los autores.

Con este cuadro se observa que las medidas de tendencia central apuntan para la variable – impulso y determinación – como la principal característica, seguida por la necesidad de éxito. Las demás, creatividad y capacidad de asumir riesgos debe todavía ser desarrollada y autonomía e independencia, una característica muy baja en los empresarios.

Consideraciones

La intención de esta investigación justamente era de diagnosticar el perfil gerencial de los empresarios de Pilar a través de una investigación de campo.

Resumidamente se dice que en Pilar, tres personas manejan las organizaciones, con tendencia a dos personas y que ellas son de la familia, mientras, otros miembros también actúan en otros sectores de la organización.

Las empresas ya son consolidadas, con un promedio de nueve años de existencia. La principal necesidad de información es de administración general y lo que menos necesitan o buscan es de información sobre marketing.

Se consideran conocedores de su negocio, con buena instrucción, en nivel universitario. Lo principal valor de las empresas es la satisfacción de los clientes, pero, baja realización personal y busca por el crecimiento constante.

Sus préstamos se originan en torno de 35% en bancos privados y llevan de 12 a 24 meses para terminar de pagar sus cuotas. Gerencia a través de datos estadísticos, según ellos, pero, no trabajan con metas ni tampoco ampliaran sus negocios últimamente.

Los principales problemas encontrados por las organizaciones son la grande cantidad de competidores y un mercado reducido.

Se buscó identificar las características del comportamiento emprendedor. Estas informaciones ayudan a identificar comportamientos y brechas de los emprendedores y lo que está claro es el bajo desarrollo emprendedor.

Inversiones en capacitación para el desarrollo de las personas es fundamental, crease que en realidad los empresarios no conocen las reales actitudes y comportamientos de un verdadero emprendedor.

Ni todos nacen con el perfil emprendedor, pero, es posible desarrollar algunas características para mejor conducir los negocios.

Por ejemplo, redes de relacionamiento puede ser mejorado a través de gremios empresariales y la exigencia por calidad y productividad a través de capacitación.

Planeamiento también debe ser aún discutido, asimismo, aquellas características mejor puntuadas como busca de informaciones e establecimiento de metas, que son mejores que las demás, pero no suficiente para un desarrollo emprendedor.

Los datos deben se representados a los empresarios de la ciudad y con esto proponer acciones de desarrollo empresarial y regional. Comprender y conocer las características ayudan a desarrollar acciones para mejorar la competitividad de estas empresas.

Con la investigación, se puede decir que en realidad ninguna característica está perfectamente desarrollada, tampoco, que ellos no las tienen, pero, se sabe ahora, que existe una jerarquía, y quedó claro que les falta a los empresarios mayores conocimientos, lo que haría que tuviesen más autonomía e independencia para manejar sus negocios.

Preparar programas de capacitación para el desarrollo de habilidades emprendedoras, principalmente relacionadas a las características de creatividad, asumir riesgos e independencia, ya sería una buena sugerencia a la gente.

Un punto positivo es que los empresarios sienten la necesidad de éxito, pero no confirma el “gap” entre lo que necesitan y lo que hacen para conseguir. Así mismo, poseen

impulso y determinación, sin embargo, no deja claro si son persistentes al punto de llegar más allá de sus sueños.

Una investigación así resulta mucho más en reflexiones que en acciones, pero, es un faro a la comprensión de los empresarios de Pilar.

Referencias

- Baron, R. A. (1999). *El rol de la competencia social en el éxito emprendedor*. Rensselaer Polytechnic Institute, Boston University.
- Chen, C. C. (1998). *Does entrepreneurs self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?*. Journal of Business Venturing, 13 (4): 295-316.
- Deluiz, N. (1995). *Formação do trabalhador: produtividade e cidadania*. Rio de Janeiro: Shape.
- Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo*. São Paulo: Campus.
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo*. 3. ed. São Paulo: Campus.
- Filion, L. J. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios*. In: Revista de Administração da USP – RAUSP. São Paulo, v.34, n.2, abril/junho, p.5-28.
- Gibb, A.A. (1982) *Aspirations and Motivations of Would-be Entrepreneurs*, in Small Business Research. The Development of Entrepreneurs, Gower, ed. Webb, T., & Quince, T.
- Hernández-Sampieri, R; Fernández-Collado, C.; & Lucio, P. B. (2006). Metodología de la investigación. 4 ed. México: McGraw-Hill.
- Lacombe, F; Heilborn, G. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Leite, E. (2000). *O fenômeno do empreendedorismo*. Recife: Bagaço, 2000.
- Lezana, R. G. R.; Tornelli, P. C. (1998). *Princípios de gerencia y emprendedurismo*. In: Revista CEPAL, n. 23. n. 4. Chile.
- Lima, E. O. (2001). *Strategie et PME: reflexion avant déntreprenre une recherché sur lê terrain au Brésil*. Montreal: École des Hautes Etudes Commerciales.
- Locke, E.A. y Lahtham, G.P. (1990) *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McClelland, D. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- McClelland, D. *The achieving socity*. New York: D. Van Nostrand. 1961
- McClelland, D. (2000). *Gestión del desempeño basado en competencias*. Washinton: Organización Panamericana de Salud / Organización Mundial de Salud. 2000.
- Miller, L. (1990). *El Nuevo espirito empresario*. 2 ed. México: edamex.
- Miner, J. B. (1998). *Os quatro caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios*. São Paulo: Futura.
- Mintberg, H. (1995). *Management: voyage au centre des organisations*. Paris : Organisation.

- Oliveira, D. P. R. de. (1995). *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Orti González, A. (s.d.) (2002). *Componentes subjetivos del éxito emprendedor: Aportes de la Teoría Social Cognitiva. La autoeficacia*. WorkPaper, Universidad de Sevilla, España.
- Orti González, A. (s.d.) (2002). *Componentes subjetivos del éxito emprendedor: Aportes de la Teoría Social Cognitiva. La autoeficacia*. WorkPaper, Universidad de Sevilla, España.
- Rusque, A. M. (2005). *Capacidad emprendedora y capital social*. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, dic. 2005, vol.11, no.2, p.189-202. ISSN 1315-3617.
- Steiner, G.A., J. B. Miner, & E.R., Gray (1986) *Management Policy and Text, Readings and Cases*. NY: Mac Grow Hill.
- Venturi, J. L; & Lenzi, F. C. (2003). *Desenvolvimento gerencial: da teoria á prática empresarial*. Rio do Sul: Nova Era.