

RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO SETOR COMERCÍARIO DO ESTADO DE SÃO PAULO E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: uma proposta de modelo conceitual com base na abordagem das Capacidades Dinâmicas

Ivanilda Silva

Professora da Universidade Federal de Sergipe - UFS

Doutoranda em Administração de Empresas - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Denis Forte

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

PhD pela Strathclyde Business Scholl - Glasgow

Resumo

O objetivo precípua deste trabalho é desenvolver um modelo conceitual à luz da Visão Baseada em Recurso com base na abordagem das Capacidades Dinâmicas, centrado no argumento de que dentre os diversos fatores que condicionam o desempenho de micro e pequenas empresas, as competências gerenciais, juntamente com a alfabetização financeira empresarial, são recursos internos importantes que ao serem desenvolvidos pelos gestores de micro e pequenas empresas, são capazes de equipar os gestores com um conjunto de ferramentas que pode proporcionar maior desempenho econômico-financeiro às micro e pequenas empresas. Nesse sentido, são elaboradas proposições representadas no modelo conceitual que, em um trabalho posterior, serão transformadas em hipóteses que serão testadas por ferramentas estatísticas por via da Modelagem de Equações Estruturais utilizando-se o programa SmartPLS.

Palavras-chave: competência gerencial. Alfabetização financeira empresarial. Desempenho econômico-financeiro de micro e pequenas empresas

1. INTRODUÇÃO

Desempenho é um conceito multidimensional que se refere a resultados alcançados em um certo período de tempo, tendo em vista metas previamente estabelecidas. Pode ser medido de diversas formas, tanto com indicadores financeiros quanto não financeiros. Sua interrelação com as competências individuais é um pressuposto defendido por diversos autores (DENISI, 2000; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006), entretanto, mensurar o desempenho relacionando as competências gerenciais e a alfabetização financeira empresarial é uma abordagem nova.

A abordagem por competências tem sido amplamente aplicada aos estudos gerenciais desde o trabalho pioneiro de Boyatzis (1982), como uma forma de estudar as características individuais, habilidades e conhecimentos dos proprietários/gerentes que possam influenciar no desempenho das instituições.

Dentre as características individuais mais examinadas pela literatura estão as características demográficas dos gestores (gênero, idade, etnia, antecedentes parentais etc.), e as características psicológicas e comportamentais (motivação, valores, atitudes etc.). (MAN, 2001). A proposta deste estudo é adotar a análise das características individuais comportamentais das competências gerenciais.

A alfabetização financeira empresarial é destinada a proprietários e/ou gestores de micro e pequenas empresas e a potenciais empreendedores, e é definida como a combinação de consciência, conhecimento, habilidades, atitudes e comportamento dos gestores desse segmento de empresas para tomar decisões financeiras eficazes para administrar um negócio, garantindo sua sustentabilidade e crescimento. (OCDE, 2018, 2019). Neste caso, a ênfase é dada para habilidades específicas em gestão de negócios, tais como a capacidade de ler e compreender os demonstrativos contábeis/financeiros de sua empresa, planejar a gestão financeira e comercial de curto e longo prazos, entender os riscos pessoais e do negócio e ser capaz de fazer uma leitura do ambiente externo para se antecipar e buscar proteção financeira em caso de situações desfavoráveis.

A base conceitual desenvolvida para a elaboração do diagrama esquemático apresentado ao final deste estudo teve por norte o arcabouço teórico da RBV, destacando principalmente as competências gerenciais desenvolvidas pelo proprietário/gerente como capacidades dinâmicas fortalecedoras das estratégias empresariais para obtenção de maior desempenho das empresas, moderada pela alfabetização financeira empresarial.

O argumento central é de que a capacidade do gestor de impactar o desempenho do conjunto de recursos da empresa (e em especial os recursos financeiros) é moderada pelo nível de alfabetização financeira empresarial, utilizada como um recurso intangível disponível interno à empresa, que pode melhorar o desempenho, gerar vantagens competitivas e, conseqüentemente, crescimento para a empresa.

Como já foi ressaltado, até onde se tem conhecimento, não há trabalhos que estabeleçam relações entre as competências individuais dos gestores, o papel da alfabetização financeira empresarial e o desempenho das empresas. Assim, ao elaborar a estrutura do diagrama esquemático da pesquisa, pretende-se preencher a lacuna identificada na literatura referente particularmente ao desempenho das empresas moderada pela alfabetização financeira empresarial.

Portanto, os constructos a serem incluídos no modelo conceitual proposto neste trabalho se referem às competências gerenciais, alfabetização financeira empresarial e desempenho econômico-financeiro.

As competências gerenciais estão embasadas em estudos seminais de autores que destacam tais competências como fundamentais para que o gestor possa administrar eficientemente o seu negócio, como Bird (1995), Boyatzis (1982), Chandler e Jansen (1992) e Man (2001). A alfabetização financeira empresarial se fundamenta nos conceitos desenvolvidos pela OCDE (2018; 2019) e a discussão sobre o desempenho financeiro relacionado à alfabetização financeira empresarial tem por base os trabalhos de Engström e McKelvie (2017) e Eniola e Entebang (2017) que estabelecem uma relação entre desempenho e alfabetização financeira dos gestores, mas fazendo referência à alfabetização financeira pessoal, não a empresarial.

O modelo conceitual aqui desenvolvido e as proposições sugeridas serão testadas em uma etapa posterior – ou seja, em um próximo trabalho – tendo como sujeitos de pesquisa os micro e pequenos empresários do setor comerciário do Estado de São Paulo.

O modelo desenvolvido sugere que as competências gerenciais e a alfabetização financeira empresarial, abordadas sob o ponto de vista das Capacidades Dinâmicas, podem ser um diferencial competitivo para a empresa à medida que pode aumentar seu desempenho.

2. DESDOBRAMENTOS DA RBV: CAPACIDADES DINÂMICAS E ABORDAGEM POR COMPETÊNCIAS

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Uma revisão da literatura mostra que diferentes autores utilizam diferentes terminologias para definir capacidades dinâmicas. Por exemplo, para autores como Eisenhardt e Martin (2000); Shuen, Feiler e Teece (2014) capacidades dinâmicas são definidas como um processo. Para Andreeva e Chaika (2006); Augier e Teece (2008); Helfat e Peteraf (2015); Teece, Pisano e Shuen (1997); Teece (2007, 2012, 2016), como uma habilidade. E para Winter (2003); Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) como uma capacidade da empresa de reconfigurar os recursos e as rotinas organizacionais para ganhar e manter a vantagem competitiva em um ambiente em constante mutação.

Os esforços da literatura sobre o tema têm sido no sentido de fazer a distinção entre os tipos de processos e rotinas disponíveis nas empresas, classificando-os por categorias: capacidades operacionais e capacidades dinâmicas.

Collis (1994) já ensaiava essa diferenciação, ao fazer a distinção entre uma primeira categoria de capacidades (execução de tarefas básicas das atividades funcionais) e uma segunda ordem de capacidades que estaria relacionada à melhoria dinâmica das atividades da empresa.

Zollo e Winter (2002) e Winter (2003), por exemplo, nomeiam as capacidades operacionais de capacidades de ordem zero (ou nível zero) e capacidades dinâmicas de capacidades de primeira ordem (ou primeiro nível).

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p. 918, grifo dos autores), definem capacidades dinâmicas como “*as habilidades para reconfigurar os recursos e as rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada por seus principais tomadores de decisão*”, distinguindo-as do que eles denominam de capacidades substantivas, definidas como “capacidade de resolver um problema”.

Teece (2007) também irá fazer uma distinção entre capacidades, ao ressaltar que o gerenciamento de operações que ajudam a manter a empresa no mercado (entrada de pedidos, faturamento, compra de insumos, controles financeiros, controle de estoques, marketing e

vendas, etc.), são recursos/competências comuns, (*ordinary capabilities*), referentes às capacidades técnico/operacionais das empresas. Estas operações são baseadas em processos e rotinas amplamente difundidas, portanto, bem conhecidas pelas demais empresas que também as praticam. São as “melhores práticas” comuns às empresas do mesmo setor. (TEECE, 2007, 2016). Os recursos/competências comuns “permitem suficiência (e ocasionalmente excelência) no desempenho de uma tarefa bem delineada”. (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014, p. 7).

As capacidades dinâmicas, por sua vez, são competências de nível superior que estão vinculadas à capacidade da administração de criar, combinar e reconfigurar recursos/competências internas e externas que possam melhor atender às necessidades do cliente e criar valor a longo prazo para os investidores em ambientes de negócios em rápida mudança. (TEECE, 2007, 2012, 2018). Nesse sentido, “capacidade dinâmica é uma meta-competência que transcende a competência operacional”.

O que se observa pela literatura consultada é que, muito embora os autores utilizem nomenclaturas próprias, estar-se chegando a um consenso quanto a distinção entre os tipos de capacidades: As capacidades operacionais estariam mais voltadas para o funcionamento do dia-a-dia da empresa (baseadas em processos e rotinas) e as capacidades dinâmicas estariam mais relacionadas com a capacidade de criar, modificar, adaptar, reconfigurar as capacidades operacionais da empresa em virtude de alterações advindas do meio ambiente.

Em artigos mais recentes, Teece (2016, 2018) sustenta a diferenciação entre as capacidades comuns (*ordinary capabilities*) e as capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*), ratificando que estas “são sustentadas em parte por rotinas e processos organizacionais, cuja evolução gradual é pontuada por intervenções gerenciais não rotineiras”. (TEECE, 2018, p. 43).

De qualquer forma, ao vincular a estrutura de capacidades dinâmicas ao arcabouço teórico da RBV, a discussão amplia-se assumindo contornos interdisciplinares. O papel fundamental desempenhado pelos gerentes é reconhecido, haja vista as capacidades dinâmicas residirem, de um lado, nos valores e rotinas que permitem que a empresa funcione além das melhores práticas, e de outro, na capacidade de gerenciamento superior dos gerentes individuais. (TEECE, 2007; 2016; 2018).

O estudo das capacidades dinâmicas, originalmente utilizado para compreender a vantagem competitiva e o desempenho de empresas de alta tecnologia que operavam em mercados de alta velocidade (FEILER; TEECE, 2014; SHUEN; FEILER; TEECE, 2014; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2016), atualmente se volta para entender também as competências gerenciais dos proprietários/gerentes de micro, pequenas e médias empresas (INAN; BITITCI, 2015).

2.2 ABORDAGEM POR COMPETÊNCIAS

Segundo Morris *et al.* (2013, p. 353), “uma competência refere-se ao conhecimento, habilidades, atitudes, valores e comportamentos que as pessoas precisam para realizar com êxito uma atividade ou tarefa específica [...]”.

Ainda segundo estes autores, os pesquisadores que estudam as competências fazem distinção entre competências “estáveis” e “dinâmicas”. Como o próprio nome indica, competências estáveis são relativamente fixas e estão relacionadas com habilidades naturais dos indivíduos. As competências dinâmicas, por sua vez, estão atreladas a um processo que se desdobra à medida que o sujeito interage com o ambiente, ou seja, podem ser adquiridas e desenvolvidas a depender da situação específica vivenciada pelo indivíduo. Nesse sentido, estão

“sujeitas a processos de aprendizagem e desenvolvimento e podem ser aprimoradas com treinamento e práticas”. (MORRIS *et. al.*, 2013, p. 353). Sob este ponto de vista, a proficiência em determinadas competências como a alfabetização financeira empresarial, por exemplo, pode contribuir para uma melhor performance financeira do proprietário/gerente de MPEs que, por sua vez, pode ser refletida no desempenho das empresas.

É necessário que as competências adquiridas e desenvolvidas sejam demonstradas nos comportamentos e ações dos gestores, ou sejam, se estes tomam atitudes, se agem no sentido de buscar recursos, manter relacionamentos com clientes, fornecedores, associações comerciais, se procuram oportunidades de negócios lucrativos e apoios financeiros.

Nesta direção, a intenção é investigar as inter-relações entre as competências gerenciais, alfabetização financeira e desempenho das micro e pequenas empresas, desenvolvendo uma estrutura que possa ser testada empiricamente em uma outra fase do estudo, abordando as capacidades dinâmicas pelo prisma das competências.

3. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Em um artigo publicado em 2003, Adner e Helfat, em analogia direta com as capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997), cunham a expressão ‘capacidades dinâmicas gerenciais’ ao defini-las como “capacidades com as quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais.” (ADNER; HELFAT, 2003, p. 1012). A tese sustentada pelos autores é de que as empresas têm desempenhos heterogêneos não apenas porque as bases de recursos internos são heterogêneas, mas porque os gerentes tomam decisões estratégicas diferentes e, conseqüentemente indicam o rumo que as organizações devem seguir, em virtude das diferentes avaliações que estes venham a fazer sobre o ambiente externo. Nesse sentido, a análise amplia a agenda de pesquisa da RBV ao incorporar as competências gerenciais como fontes de capacidades dinâmicas, fornecendo um foco particular do impacto das decisões gerenciais no desempenho das empresas.

Os autores enfatizam a exploração das competências não apenas internas às empresas, mas também as competências externas num ambiente em constantes mudanças na tecnologia e nas forças do mercado, destacando o papel das competências gerenciais de combinar, adaptar e reconfigurar recursos e competências organizacionais internos e externos para satisfazer as exigências de um ambiente em constante mutação.

Em ambientes mutáveis, as competências gerenciais podem ser consideradas como uma capacidade dinâmica, haja vista tais competências exigirem a integração simultânea de conhecimentos diversos que envolvem as funções gerenciais em si (conhecimento técnico individual), conhecimento gerencial da empresa (ambiente interno) e conhecimento gerencial ambiental principalmente relacionado ao setor de atuação da empresa (ambiente externo).

Um dos estudos seminais a dar ênfase nas competências gerenciais é o trabalho de Boyatzis (1982). Mais tarde, Bird (1995) retoma essa discussão e conclui que o desenvolvimento de competências gerenciais é fundamental para a criação, desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas.

Para Boyatzis (1982), representante da abordagem americana, as competências individuais podem ser agrupadas num conjunto de atributos ou características atribuídas às pessoas composto pelas variáveis conhecidas como CHA (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes), representativas de um estoque de recursos subjacente ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004; MELO; LEÃO; PAIVA Jr., 2006). Já para Le Boterf (2005) e Zarifian (2001), representantes da abordagem francesa, as competências apresentam-se como

mobilização de saberes: o saber (conhecimentos), o saber-fazer (habilidades) e o saber ser/agir (atitudes) que um indivíduo acumula e aplica em determinados contextos, de tal forma que possa agregar valor econômico à empresa e valor social a si próprio. Autores como McLagan (1997) e Parry (1996), desenvolvem o conceito de competência unindo os conceitos americanos e franceses. Os autores brasileiros aparentemente seguem esta linha de pesquisa à exemplo de Dutra (2001, 2002) e Fleury e Fleury (2000, 2001), cuja noção de competência está relacionada não apenas às características pessoais do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas associada também aos verbos saber, fazer, agir, denotando a integração entre as duas abordagens acima referenciadas.

As competências gerenciais compreendem conhecimentos, habilidades e atitudes em várias funções gerenciais. Na operacionalização do modelo conceitual em uma etapa posterior deste estudo, serão analisadas duas dimensões de competências gerenciais consideradas fundamentais para uma boa gestão: competências de organização e competência estratégica. Competências de organização estão relacionadas à capacidade de planejar, liderar, controlar, monitorar e desenvolver os recursos internos e externos à empresa. Tais competências exigem planejamento, organização e controle dos recursos humanos e financeiros e estão mais voltados para o curto prazo. (MAN, 2001). Competências estratégicas compreendem a capacidade de planejar sob uma perspectiva mais ampla e de longo prazo para alcançar os objetivos desejados. Está relacionada ao estabelecimento de metas, à definição, avaliação e implementação das estratégias da empresa, bem como em estimar a viabilidade financeira da estratégia definida. (MAN, 2001).

A partir do exposto e levando-se em consideração que as capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas por meio de rotinas e processos (CEPEDA; VERA, 2007; NELSON; WINTER, 2005; TEECE, 2007, 2018; ZOLLO; WINTER, 2002), pesquisas na área de recursos humanos (FERNANDES; COMINI, 2008; FLEURY; FLEURY, 2004) têm demonstrado que as competências gerenciais são competências individuais que agregam valor à organização, e que a interação entre pessoas e organização pode ser fator de potencialização de desempenho das empresas. Nesse sentido:

P1 – Sugerimos que as competências gerenciais (de organização e estratégica), desenvolvidas pelos proprietários/gerentes, são capacidades dinâmicas que influenciam positivamente o desempenho econômico-financeiro das micro e pequenas empresas do setor comercial do Estado de São Paulo.

4. ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL

Em sua maioria, as pesquisas sobre alfabetização financeira se limita a estudar relações financeiras de cunho pessoal ou, no máximo, de cunho familiar (CALGAGNO; ALPEROVYCH, 2019; CAMPBELL, 2006, 2016; CARLSON *et al.*, 2015; CHOI; LAIBSON; MADRIAN, 2011; LUSARDI; MITCHELL, 2014; STANGO; ZINMAN, 2016; VAN ROOIJ; LUSARDI; ALESSI, 2011). Em geral, estes estudos envolvem grupos específicos como mulheres, investidores, consumidores, estudantes do ensino médio, estudantes universitários, jovens adultos, profissionais do setor financeiro, professores e pessoas que fizeram um curso financeiro específico. (AREN; DINÇ AYDEMIR, 2014; REMUND, 2010).

Entretanto, muito embora a alfabetização financeira venha ganhando espaço nos últimos tempos nas pesquisas acadêmicas, quase não se encontram estudos voltados à alfabetização financeira empresarial (segundo nosso levantamento bibliográfico, um dos trabalhos pioneiros

voltados a esta temática é o artigo elaborado por Brown, Saunders e Beresford (2006), no qual os autores relacionam o grau de alfabetização financeira e as implicações para o sucesso ou fracasso de pequenas empresas durante seu primeiro ano de vida no Reino Unido). Mas, apenas recentemente o tema começou a despertar interesse dos formuladores de políticas públicas e instituições internacionais, a exemplo da OCDE. (CALCAGNO; ALPEROVYCH, 2019).

Para o OCDE (2018; 2019), a alfabetização financeira empresarial, isto é, a alfabetização financeira destinadas a proprietários e gestores de micro pequenas e médias empresas e a potenciais empreendedores, é definida como:

a combinação de consciência, conhecimento, habilidades, atitudes e comportamento que um potencial empreendedor ou proprietário ou gerente de uma micro, pequena ou média empresa deve ter a fim de tomar decisões financeiras eficazes para iniciar um negócio, administrar um negócio e, finalmente, garantir sua sustentabilidade e crescimento. (OCDE, 2018, p. 7, grifo do autor, tradução nossa; OCDE, 2019, p. 6).

Nesta definição, a OCDE (2018; 2019) faz a diferenciação entre o conhecimento financeiro pessoal e empresarial; ou seja, a ênfase é dada para conhecimentos específicos em gestão de negócios e não à alfabetização financeira pessoal que um gestor possa desenvolver, embora a própria OCDE reconheça que a interação entre finanças pessoais e empresariais possa potencializar esta última.

No caso do financiamento – um dos maiores problemas enfrentados pelas MPMEs (BROWN; SAUNDERS; BERESFORD, 2006; SALAZAR; SOTO; MOSQUEDA, 2012) – a alfabetização financeira empresarial é particularmente importante porque permite aos gestores tomarem decisões financeiras que aumentem a eficiência de seus recursos e não prejudiquem as atividades comerciais, mesmo em ambientes competitivos e mutáveis. (ATKINSON, 2017). Os proprietários/gerentes das MPMEs precisam aprender a fazer uso de seus recursos para que em cenários desfavoráveis de negócios possam enfrentar com mais propriedade os desafios e oportunidades que forem surgindo.

Segundo Dahmen e Rodriguez (2014), isto envolve a capacidade de ler e compreender os instrumentos financeiros fundamentais como o Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados de Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa, por exemplo; tomar ciência e utilizar de forma adequada a ampla gama de instrumentos financeiros disponíveis às MPMEs, bem como aplicá-los de forma adequada nas operações de curto e longo prazos.

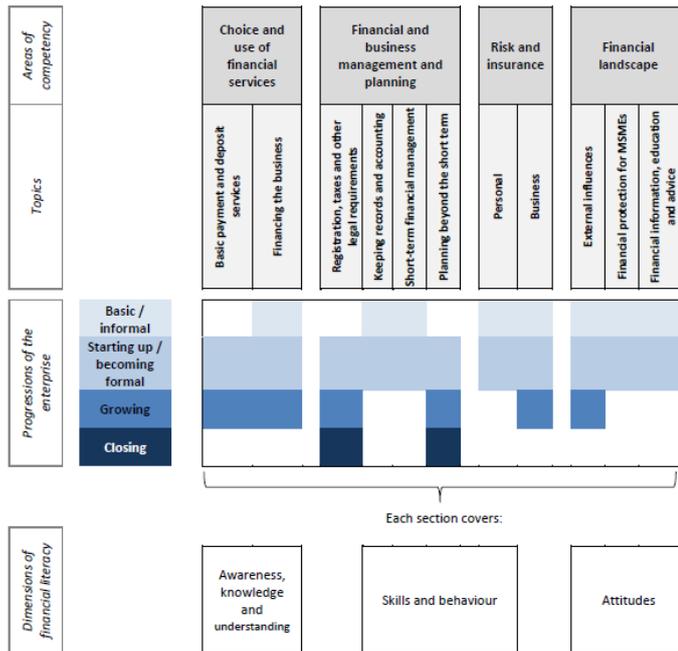
Calcagno e Alperovych (2019), corroboram com Dahmen e Rodriguez (2014) quando afirmam que “o entendimento básico do funcionamento da contabilidade e das finanças pode ser vital para eles [os micro e pequenos empresários], especialmente em suas interações com os provedores de capital (bancos e investidores), autoridades fiscais, clientes e fornecedores.” (CALGAGNO; ALPEROVYCH, 2019, p. 289, colchetes nosso).

Desta forma, a alfabetização financeira empresarial habilita o gestor a fazer julgamentos e tomar decisões financeiras estratégicas adequadas de investimento e financiamento de capital de curto e longo prazos, complementando e aprofundando as competências gerenciais (ATKINSON, 2017) e, desta forma, influenciando o desempenho econômico-financeiro da organização.

Assim como na alfabetização financeira pessoal, a OCDE (2018) classifica a alfabetização financeira empresarial em três dimensões: consciência, conhecimento e

compreensão (C), habilidades e comportamento (H) e atitudes (A) que deverão ser desenvolvidas pelos gestores das MPEs no decorrer dos estágios de vida da empresa, conforme se pode verificar pela Figura 1 abaixo:

Figura 1: Framework de competências essenciais em alfabetização financeira para MPMEs e empreendedores em potencial



Fonte: OCDE (2018, p. 13)

Os estágios da vida são classificados em: (a) básico (aquisição de competências básicas para formalizar um negócio); (b) iniciante/formalização (competências para impulsionar o negócio); (c) crescimento (competências gerenciais rotineiras e formalizadas); e (d) fechamento (competências relacionadas à venda, sucessão ou falência do negócio).

As áreas de competência são: (i) a escolha e o uso de serviços financeiros; (ii) gestão e planejamento financeiro e comercial; (iii) risco e seguro; e (iv) cenário financeiro.

A OCDE (2018) ressalta que a aquisição de tais competências seria cumulativa à medida que a empresa avança em seus estágios de vida.

Engström e McKelvie (2017), analisando a relação entre alfabetização financeira e desempenho de microempresas na economia informal, chegam a afirmar que

Por exemplo, em um contexto em que a educação formal é muitas vezes limitada, a compreensão dos conjuntos de habilidades aplicáveis e do conhecimento básico, como a alfabetização financeira, pode ser mais relevante do que a conclusão do ensino superior para o desempenho dos empreendedores. (ENGSTRÖM; McKELVIE, 2017, pp. 856-857, tradução nossa).

Nesse sentido, as proposições referentes aos constructos alfabetização financeira empresarial com relação ao desempenho econômico-financeiro da empresa são formuladas da seguinte forma:

P2 – Existe uma relação positiva entre alfabetização financeira empresarial e desempenho econômico financeira das PMEs do setor comerciário do Estado de São Paulo.

Para a OCDE (2018), a alfabetização financeira empresarial pode ser considerada atributo pessoal da dimensão conhecimento que, uma vez desenvolvido pelos proprietários/gerentes de MPMEs, amplia a capacidade gerencial e pode se traduzir em práticas que contribuam para um melhor desempenho e competitividade da empresa. Ou seja, os conhecimentos adquiridos pela via da alfabetização financeira são recursos internos produtivos que podem contribuir no entendimento e resolução de problemas práticos de situações financeiras e, assim, favorecer a um melhor desempenho.

A proposição da alfabetização financeira empresarial como moderadora advém do fato de que embora se conjecture uma relação positiva entre alfabetização financeira e desempenho econômico-financeiro, se conjecture, também, que há um forte efeito contingente sobre as competências gerenciais e o desempenho econômico-financeiro, modificando a relação entre aquela e esta, ou seja, acredita-se que a alfabetização financeira empresarial exerce uma interferência na relação entre as competências gerenciais e a variável dependente desempenho econômico-financeiro. (SEKARAN, 2003).

Neste sentido, tendo por base trabalhos desenvolvidos por Adomako, Danso e Damoah (2016), Okello *et al.* (2017) e Owusu *et al.* (2019) em que os autores analisam a alfabetização financeira como uma variável moderadora para o crescimento da empresa, tendemos a crer que:

P3 – A alfabetização financeira empresarial desenvolvida pelos proprietários/gerentes representa uma competência individual que modera a relação entre competências gerenciais e desempenho econômico-financeiro das PMEs do Estado de São Paulo.

5 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

O desempenho pode ser analisado por duas vias: uma objetiva e outra como conceito subjetivo (PELHAM; WILSON, 1996). Quando se trata de analisar empresas cujos dados econômico-financeiros encontram-se disponíveis ao público em geral (caso das empresas de capital aberto) geralmente faz-se uso da primeira via, utilizando indicadores financeiros tais como o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) sobre o Ativo Total, preço da ação no mercado sobre o valor contábil da ação, ROE (*Return on Equity*), etc. (BANDEIRA DE MELO; MARCON, 2004).

Entretanto, quando se trata de estudos com MPEs em que as fontes de informações não estão disponíveis ao público, encontra-se dificuldades em obter dados objetivos e válidos. Assim, muitas pesquisas utilizam os indicadores subjetivos (de percepção). (ALBERTON; CANCELLIER; CÓRDOVA, 2013).

No caso específico deste estudo, dado que o universo de abrangência da pesquisa são as MPEs do setor comerciário, cuja obtenção de dados secundários confiáveis não estão disponíveis, serão utilizados indicadores subjetivos econômico-financeiros que constam em um instrumento desenvolvido por Gupta e Govindarajan (1984) e que foi utilizado por Muniz (2011) e Escobar (2012) para medir o desempenho econômico-financeiro de empresas do setor terciário da economia, do qual o setor comerciário faz parte.

Ainda pela especificidade do público alvo da pesquisa, também será utilizado indicadores subjetivos não financeiros comparativo aos concorrentes, desenvolvido por Bell, Mengüç e Widing II (2010), para capturar a performance de vendas das empresas.

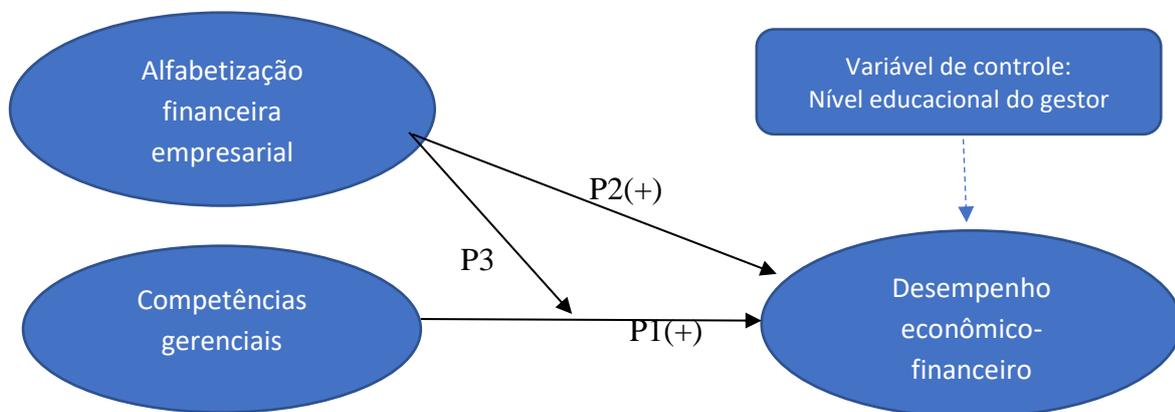
6 PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL

Será apresentado o modelo conceitual seguindo as recomendações de Hair Jr. et al. (2009) para modelagem de equações estruturais (MEE), etapa que deverá ser realizada num estudo complementar posterior a este.

6.1 Diagrama esquemático do modelo conceitual

Com o intuito de apresentar as relações entre os constructos determinados para o trabalho, se apresenta o modelo proposto de pesquisa, conforme representada na Figura 2.

Figura 2: Modelo conceitual proposto de relacionamento entre as variáveis de estudo



Fonte: autora (2020)

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS A SEREM UTILIZADOS NA SEGUNDA FASE DESTE ESTUDO

A natureza da pesquisa será de caráter descritivo-explicativa, uma vez que além da identificação, análise e interpretação das inter-relações entre as variáveis de estudo, procurará explicar o porquê destas inter-relações a partir da formulação de hipóteses, conforme o modelo conceitual apresentado na Figura 2. (MALHOTRA, 2001).

A abordagem adotada será a quantitativa porque é a abordagem mais apropriada quando se deseja descobrir e verificar relações entre as variáveis, avaliar a força dessas relações e testar e calcular o próprio modelo.

7.1 Instrumentos de coleta de dados

Os dados da pesquisa serão obtidos por meio da aplicação de um questionário aos sujeitos de pesquisa, os comerciantes das micro, pequenas e médias empresas do Estado de São Paulo. Será feito um estudo transversal único (*one-shot*). Isto é, será aplicado um questionário *on-line* aos sujeitos de pesquisa em um determinado período do tempo, uma única vez, em uma

amostra selecionada representativa da população, que possa capturar determinadas informações que não serão coletadas novamente para a mesma pesquisa. (SEKARAN; BOUGIE, 2016).

Será realizado um pré-teste do questionário com um pequeno número de elementos com características semelhantes à população alvo da pesquisa, conforme recomenda Hair Jr. *et al.* (2005b) para verificar cuidadosamente se não há falhas e/ou ambiguidades no questionário.

7.2 Tratamento e análise dos dados

Para testar o modelo apresentado e a relação entre as variáveis, utilizar-se-á ferramentas estatísticas por via da modelagem de equações estruturais.

A Modelagem de Equações Estruturais (MME), internacionalmente conhecida como SEM (*Structural Equation Modeling*), segundo Hair Jr. *et al.* (2009) é a mais adequada e eficiente técnica de estimação quando se está trabalhando com modelos que utilizem variáveis moderadoras. (IACOBUCCI *et al.*, 2007). Para a MME será utilizado o programa SmartPLS.

A variável moderadora exerce uma interferência na relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (SEKARAN, 2003); o que significa dizer que o emprego da variável moderadora no modelo conceitual afeta a direção ou a força da relação entre uma variável dependente e uma variável independente. “Assim, a moderação ocorre quando o efeito que uma variável independente exerce sobre uma variável dependente depende de uma terceira variável, a moderadora”. (VIEIRA; FAIA, 2014, p. 3)

Estatisticamente, uma variável Z é moderadora, se a relação entre a variável independente (X) e a variável dependente (Y) for uma função do nível de Z, conforme a Equação 1:

$$Y = f(X, Z) \quad (\text{Equação 1})$$

Assim, um modelo que utilize variável moderadora necessariamente deverá incluir no modelo de regressão linear a representação dessa variável. Primeiro, calculando o efeito direto, conforme representado pela Equação 2, e depois o efeito moderador, representado pela Equação 3. (WHISMAN; McCLELLAN, 2005).

$$Y = a + b_1X + b_2Z \quad (\text{Equação 2})$$

$$Y = a + b_1X + b_2Z + b_3X.Z \quad (\text{Equação 3})$$

Por este procedimento, é possível acompanhar o aumento (ou diminuição) de variância explicada da equação com variável moderadora.

7.3 Constructos e medidas

Operacionalizar conceitos ou variáveis significa torná-los passíveis de mensuração, significa atribuir “números ou outros símbolos às características (ou atributos) de objetos de acordo com um conjunto de regras pré-especificado.” (SEKARAN; BOUGIE, 2013, p. 193).

Para se mensurar adequadamente uma variável, principalmente quando se for utilizar a técnica de modelagem de equações estruturais, Hair Jr. *et al.* (2009) sugerem o uso de mais de três indicadores por constructo como adequado para a identificação estatística.

Para a fase inicial do desenho do questionário, serão utilizadas escalas do tipo *Likert* de 7 pontos, tomando por base os argumentos de Beal e Dawson (2007) e de Costa (2011).

As escalas do tipo *Likert* permitem medir diferentes atitudes e comportamentos do entrevistado, pois especificam a concordância ou discordância de uma afirmação num contínuo

que varia de concordo totalmente a discordo totalmente, registra a frequência com que realiza determinada atividade, o nível de importância atribuída a determinada atividade e a probabilidade de vir a realizar alguma ação no futuro. (COSTA, 2011).

Conforme especificado na Figura 2, o modelo conceitual é composto pelos constructos competências gerenciais, alfabetização financeira empresarial e desempenho econômico-financeiro.

7.3.1 Competências gerenciais

Para medir as competências gerenciais foram estabelecidas duas dimensões diferentes, mas complementares, as competências de organização, com 12 itens e competências estratégicas, também com 12 itens. Os itens foram adaptados de sub-constructos elaborados por Man (2001) na primeira fase de sua pesquisa (fase qualitativa) com o objetivo de desenvolver um instrumento para medir as competências empreendedoras e gerenciais do setor de serviços da cidade de Hong Kong.

7.3.2 Alfabetização financeira empresarial

Entre julho de 2018 e janeiro de 2019, após várias discussões e refinamentos do questionário pensado para medir as competências essenciais de alfabetização financeira dos gestores de MPMEs, a OCDE/INFE coordenou a aplicação de um teste piloto em sete países voluntários (Brasil, Chile, Itália, Líbano, Portugal, Federação Russa e África do Sul). (OECD, 2019). Após esta etapa, o questionário foi revisado e aprimorado, chegando-se a um instrumento de pesquisa eficaz para capturar informações sobre comportamentos, atitudes e conhecimentos financeiros dos gestores de MPMEs.

Neste trabalho, o questionário desenvolvido pela OCDE/INFE (2019) será utilizado como base para a mensuração da alfabetização financeira empresarial dos micro e pequenos empresários do setor comercial do Estado de São Paulo.

7.3.3 Desempenho econômico-financeiro e não financeiro

Para mensurar o desempenho econômico-financeiro serão utilizados indicadores subjetivos, isto é, a percepção dos gestores quanto à importância e satisfação referentes aos itens lucratividade, crescimento das vendas, sucesso na retenção de novos clientes e faturamento mensal. Os itens foram utilizados por Muniz (2011) e replicados por Escobar (2012) para medir o desempenho de agências de viagens brasileiras.

Para mensurar o desempenho não financeiro serão utilizados os itens de performance de vendas desenvolvidos por Bell, Mengüç e Widing II (2010) que são: “Comparativamente em relação aos nossos concorrentes, nossos clientes recebem um valor superior”; “Comparativamente em relação aos nossos concorrentes, nossos clientes estão muito satisfeitos”; “Comparativamente em relação aos nossos concorrentes, nossos clientes são muito fiéis” e “Geralmente nossa loja supera os nossos concorrentes”.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seguindo o objetivo de desenvolver um modelo conceitual à luz da RBV com base na abordagem das Capacidades Dinâmicas, foi sugerido que as competências gerenciais, juntamente com a alfabetização financeira empresarial, representam competência que ao serem desenvolvidas pelos gestores das MPEs configuram-se em recurso importantes, capazes de

equipar os gestores com um conjunto de ferramentas que pode melhorar a competitividade das empresas e, conseqüentemente, refletir-se em maior desempenho organizacional.

A proposição da alfabetização financeira empresarial como moderadora advém do fato de que embora se conjecture uma relação positiva entre alfabetização financeira desempenho econômico-financeiro e não financeiro, se conjecture, também, que há um forte efeito contingente sobre a relação entre a variável independente e a variável dependente, modificando a relação entre aquela e esta. (SEKARAN, 2003).

Registre-se que em um trabalho posterior, serão testadas hipóteses aplicando o modelo conceitual aqui desenvolvido juntos aos micro e pequenos empresários do setor comerciário do Estado de São Paulo.

REFERÊNCIAS

- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.
- ADOMAKO, S.; DANSO, A.; DAMOAH, J. O. The moderating influence of financial literacy on the relationship between access to finance and firm growth in Ghana. *Venture Capital*, v. 18, n. 1, p. 43-61, 2016.
- ALBERTON, A.; CANCELLIER, E. L. P. de L.; CÓRDOVA, J. P. Análise do desempenho com medidas objetivas e subjetivas: um comparativo dos empreendimentos hoteleiros de Florianópolis e Balneária Camboriú/SC. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2013, s/l. *Anais [...]* s/l, 2013, p. 1-21
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? *Discussion Paper #10(E)-2006*. Institute of Management, St. Petersburg State University:SPb, 2006.
- AREN, S.; DINÇ AYDEMİR, S. A literature review of financial literacy. *Finansal Arastirmalar ve Çalismalar Dergisi*, v. 5, n. 11, p. 33-49, 2014.
- ATKINSON, A. Financial Education for MSMEs and potential Entrepreneurs. OECD *Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions* nº 43, OECD Publishing, Paris, 2017.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, v. 29, n. 8-9, p. 1187-1208, 2008.
- BANDEIRA DE MELO, R.; MARCON, R. Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 8, n. 2, p. 27-49, 2004.
- BEAL, D. J.; DAWSON, J. S. On the use of Likert-Type scales in multilevel data: influence on aggregate variables. *Organizational Research Methods*, v. 10, n. 4, p. 657-672, 2007.

BELL, S. J.; MENGÜÇ, B.; WIDING II, R. E. Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 38, p. 187-201, 2010.

BIRD, B. Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, JAI Press Inc, v. 2, p. 51-72, 1995.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BROWN, R. B.; SAUNDERS, M. N. K.; BERESFORD, R. You owe it to yourself: the financially literate manager. *Accounting Forum*, v. 30, n. 2, p. 179-191, 2006.

CALCAGNO, R.; ALPEROVYCH, Y. Financial literacy and entrepreneurship. In: QUAS, A.; ALPEROVYCH, Y.; BELLAVITIS, C.; PAELEMANN, I. (ed.) *New Frontiers in entrepreneurial finance research*. New Jersey: World Scientific, 2019. p. 271-297.

CAMPBELL, J. Y. Household finance. *Working Paper 12149*. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w12149>, 2006. Acesso: 18 jun. 2019.

CAMPBELL, John Y. Restoring Rational Choice: The Challenge of Consumer Financial Regulation. *American Economic Review*, v. 106, n. 5, p. 1-30, 2016.

CARLSON, K.; KIM, J.; LUSARDI, A.; CAMERER, C. F. "Bankruptcy Rates among NFL Players with Short-Lived Income Spikes." *American Economic Review*, v. 105, n. 5, p. 381-384, 2015.

CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007.

CHANDLER, G. N.; JANSEN, E. The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, v. 7, p. 223-236, 1992.

CHOI, J. J.; LAIBSON, D.; MADRIAN, B. C. \$100 bills on the sidewalk: suboptimal investment in 401(k) plans. *Review of Economics and Statistics*, v. 93, n. 3, p. 748-763, 2011.

COLLIS, D. J. How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, v. 15, ed. especial, p. 143-153, 1994.

COSTA, F. J. da. *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em Administração*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2011.

DAHMEN, P.; RODRÍGUEZ, E. Financial literacy and the success of small businesses: na observation from a small business development center. *Numeracy*, v. 7, n. 1, p. 1-12, 2014.

DENISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: KLEIN, K. L.; KOZLOWSKI, S. W. J. (org.). *Multilevel theory, research and methods in*

organizations: foundations, extensions and new directions. San Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 121-156.

DUTRA, J. S. (coord.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, ed. especial, p. 1105-1121, 2000.

ENGSTRÖM, P.; McKELVIE, A. Financial literacy, role models, and micro-enterprise performance in the informal economy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, v. 35, n. 7, p. 2017.

ENGSTRÖM, P.; McKELVIE, A. Financial literacy, role models, and micro-enterprise performance in the informal economy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, v. 35, n. 7, p. 855-875, 2017.

ENIOLA, A. A.; ENTEBANG, H. SME manager and financial literacy. *Global Business Review*, v. 18, n. 3, p. 559-576, 2017.

ESCOBAR, M. A. R. *Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional*. 2012. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Univali – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu/SC, 2012.

FEILER, P.; TEECE, D. Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, v. 3, p. 14-20, 2014.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competências, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.

FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro, 2008. p. 1-16

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC*, São Paulo, v. 5, Edição Especial, p.183-196, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, v.27, p. 25-41, 1984.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 831-850. 2015.

IACOBUCCI, D.; SALDANHA, N.; DENG, X. Meditation on mediation: evidence that structural equation models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, v. 17, n. 2, p. 139-153, 2007.

INAN, G. G.; BITITCI, U. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the contexto of micro enterprises: a research agenda. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 210, p. 310-319, 2015.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3.ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2005.

LUSARDI, A.; MITCHELL, O. S. The economic importance of financial literacy: theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, v. 52, n. 1, p. 5-44, 2014.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAN, T. W. Y. *Entrepreneurial competencies and the performance of small and médium interprises in the Hong Kong services sector*. 2001. Tese (Doutorado em Filosofia) – The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, 2001.

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. *Training and Development*, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.

MELO, S. C. B. de; LEÃO, A. L. M. de S.; PAIVA Jr., F. G. de. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

MORRIS, M. H.; WEBB, J. W.; FU, J.; SINGBAL, S. A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management*, v. 51, n. 3, p. 352-369, 2013.

MUNIZ FILHO, L. *O efeito da munificência da relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú/SC*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Univali – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu/SC, 2011.

NELSON, R.; WINTER, S. *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Trad. Claudia Heller. São Paulo, Editora da Unicamp, 2005.

OECD. OECD/INFE *Core competencies framework on financial literacy for MSMEs*. 2018.

OECD. OECD/INFE *Survey instrument to measure the financial literacy of MSMEs*, 2019.

OKELLO, G. C. B.; NTAYI, J.; MUNENE, J. C.; AKOL, C. M. The relationship between access to finance and growth of SMEs in developing economies: financial literacy as a moderator. *Review of International Business and Strategy*, vo. 27, n. 4, p. 520-538, 2017.

OWUSU, J.; ISMAIL, M. B.; OSMAN, M. H. B. M.; KUAN, G. Financial literacy as a moderator linking financial resource availability and SME growth in Ghana. *Investment Management and Financial Innovations*, v. 16, n. 1, p. 154-166, 2019.

PARRY, S. B. The guest for competencies. *Training*, v. 33, n.7, p. 48-56, 1996.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of Market structure, firm structure, strategy, and Market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 24, n. 27, p. 27-43, 1996

REMUND, D. L. Financial literacy explicated: the case for a clearer definition in an increasingly complex economy. *Journal of Consumer Affairs*, v. 44, n. 2, p. 276-295, 2010.

SALAZAR, A. L.; SOTO, R. C.; MOSQUEDA, R. E. The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness. *Global Journal of Business Research*, v. 6, n. 2, p. 93-104, 2012.

SEKARAN, U. *Research methods for business: a skill-building approach*. 4. ed. Southern Illinois University at Carbondale, 2003.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R. *Research methods for business: a skill-building approach*. 7. ed. Chichester, West Sussex: John Wiley, 2016.

SHUEN, A.; FEILER, P. F.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, v. 3, p. 5-13, 2014.

STANGO, V.; ZINMAN, J. Borrowing high versus borrowing higher: price dispersion and shopping behavior in the US credit card market. *The Review of Financial Studies*, v. 29, n. 4, p. 979–1006, 2016.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

_____. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 8, p. 1395–1401, 2012.

_____. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (intrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86 (C), p. 202–216, 2016.

_____. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

VAN ROOIJ, M.; LUSARDI, A.; ALESSI, R. Financial literacy, retirement planning and household wealth, *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 17339, p. 1–40, 2011.

VIEIRA, V. A.; FAIA, V. S. Efeitos moderadores duplos e triplos na análise de regressão. In: XXXVIII ENCONTRO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro, 2014. p. 1–16.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, v. 43, n.4, p. 917–955, 2006.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Trad. de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.

WHISMAN, M. A.; McCLELLAND, G. H. Designing, testing, and interpreting interactions and moderator effects in Family research. *Journal of Family Psychology*, v. 19, n. 1, p. 111–120, 2005.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 991–995, 2003.