



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

GUSTAVO BEHLING

**A RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E O
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS MICROEMPREENDEDORES
INDIVIDUAIS (MEIS) TOMADORES DE CRÉDITO DE SANTA CATARINA**

BIGUAÇU – SC
2015

GUSTAVO BEHLING

**A RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E O
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS MICROEMPREENDEDORES
INDIVIDUAIS (MEIS) TOMADORES DE CRÉDITO DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Lenzi

BIGUAÇU

2015

GUSTAVO BEHLING

“A relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico dos Microempreendedores Individuais (MEIS) tomadores de crédito de Santa Catarina.”

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, em Biguaçu.

Área de Concentração: Organizações e Sociedade

Biguaçu, 24 de fevereiro de 2015.

Prof^ª. Dr^ª. Rosilene Marcon
Coordenadora do Programa

Prof. Dr. Fernando César Lenzi
UNIVALI
Orientador

Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo
UNIVALI

Prof. Dr. Ricardo Boeing da Silveira
UNIVALI

Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues
UNINOVE

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Flávia, meus pais, Lauri e Marlene e meus irmãos Henrique e Eduardo, meu alicerce e porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por guiar e iluminar o meu caminho e me fortalecer nos momentos de dúvida e hesitação.

A minha esposa Flávia, pelo carinho, apoio e compreensão fundamentais nesse processo. A meus pais e irmãos por estarem sempre ao meu lado me incentivando na busca dos meus objetivos. A todos os meus amigos que souberam compreender os momentos de isolamento e distância nesse período de estudos.

Ao meu amigo e orientador Fernando César Lenzi pelo apoio durante essa caminhada e por estar sempre presente, me orientando de forma objetiva, segura e sem perder a descontração. Que essa parceria prossiga, trazendo-nos bons frutos. Aos demais professores e colaboradores do Programa de Pós-graduação em Administração da Univali, em especial aos professores Carlos Ricardo Rossetto e Miguel Angel Verdinelli pelas ricas contribuições ao trabalho durante as apresentações do projeto no grupo de pesquisa PROFORME e aos professores Ricardo Boeing da Silveira e Claudio Reis Gonçalo pelas considerações na banca de qualificação que contribuíram para o enriquecimento do trabalho.

Aos meus colegas com quem muito mais do que caronas e almoços pude compartilhar um ideal e também as angústias, medos, transformações e conquistas que essa intensa trajetória nos trouxe. Obrigado pelo companheirismo e amizade de vocês, sentirei saudades.

À Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A. (BADESC), na figura do Sr. Rodrigo Herval Moriguti pelo convênio firmado com a Universidade do Vale do Itajaí que possibilitou o acesso aos Microempreendedores Individuais tomadores de crédito na instituição, um auxílio essencial para a realização da pesquisa.

A Adenis Segal pelo apoio fundamental na coleta de dados. Obrigado pela dedicação e comprometimento com o projeto de pesquisa.

Ao Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento do Ensino Superior (FUMDES) e a Diretoria de Educação Superior da Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina pela bolsa de estudos concedida que possibilitou a realização desse objetivo.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre as competências empreendedoras dos Microempreendedores Individuais (MEI) e o comportamento estratégico por eles adotado em resposta ao ambiente externo em que atuam. A pesquisa contou com a participação de 211 Microempreendedores Individuais estabelecidos na região da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI) e que tomaram crédito através da Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A. (BADESC). Para atingir o objetivo proposto, optou-se por uma abordagem de pesquisa quantitativa de objetivos descritivos. A estratégia de pesquisa utilizada foi o levantamento de campo (*survey*) e os empreendedores responderam a um questionário por telefone. Para análise das competências empreendedoras, optou-se pela utilização do modelo de Cooley (1990) identificadas através do instrumento desenvolvido por Lenzi (2008). Em relação ao comportamento estratégico, o estudo utiliza a tipologia de Miles e Snow (1978) e o instrumento de Blageski Junior (2008). Os resultados indicam que das dez competências empreendedoras de Colley (1990), as presentes no maior número de empreendedores são: Persistência e Comprometimento, ambas presentes em 208 dos 211 respondentes (98,58%), seguidos por Exigência de Qualidade e Eficiência, presente em 206 empreendedores (97,63%) e Independência e Autoconfiança, verificada em 179 empreendedores (84,83%). Já as competências menos presentes nos respondentes foram Correr Riscos Calculados em 64,93% dos entrevistados e Estabelecimento de Metas em apenas 59,20% da amostra. Outra constatação é que 81,50% dos empreendedores que responderam à pesquisa tem ao menos sete das dez competências desenvolvidas. Quanto ao comportamento estratégico, os resultados apontam uma maior incidência de empreendedores que adotam o comportamento Prospectador (53,85%), seguido dos Defensivos (28,99%) e Analíticos (12,43%). Empreendedores Reativos representaram somente 4,73% da amostra. Através da técnica de Análise de Variância (ANOVA), buscou-se estabelecer a relação entre os construtos afim de atingir o objetivo do estudo. Analisando individualmente as dez competências empreendedoras, observou-se que a presença de seis delas (BOI, CRC, EQE, EDM, PMS, IAC) influenciam o comportamento estratégico adotado pelos empreendedores e quatro (PER, COM, BDI, PRC) não apresentam significância estatística para sustentar tal afirmação. As diferenças significantes concentram-se, em sua maioria entre os padrões de comportamento Prospectador e Reativo. Analisando se o número de competências empreendedoras presentes em cada indivíduo influencia a adoção de um padrão de comportamento estratégico, chegou-se à conclusão de que a quantidade de competências empreendedoras dos indivíduos Reativos é significativamente menor do que nos demais padrões de comportamento. Reativos tem em média 6 de dez competências empreendedoras desenvolvidas, ao passo que Defensivos tem 7,97, Analíticos 8,38 e Prospectores 8,56 competências. Esses resultados indicam que um maior número de competências empreendedoras pode, portanto, levar o empreendedor a adoção de estratégias empresariais mais consistentes.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Microempreendedor Individual (MEI). Competências empreendedoras. Comportamento estratégico.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the relationship between the entrepreneurial competencies of Individual Micro-entrepreneurs (MEI) and the strategic behaviors adopted by them, in response to the external environment in which they operate. The research involved the participation of 211 Micro-entrepreneurs established in the AMFRI (Association of Municipalities of the Foz do Rio Itajaí) region of the state of Santa Catarina, Brazil, who received microcredit through the Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A. (BADESC), a funding agency of this state. To achieve the study objective, a quantitative and descriptive research approach was chosen. The research strategy used was the survey, and the entrepreneurs answered a questionnaire by telephone. For the analysis of entrepreneurial competencies, it was decided to use Cooley's (1990) model, and they were identified through the instrument developed by Lenzi (2008). In relation to strategic behavior, the study uses the typology of Miles and Snow (1978) and the Blageski Junior instrument (2008). The results indicate that of the ten entrepreneurial competencies of Colley (1990), the most prevalent ones, in terms of number of entrepreneurs that display them, are Persistence and Commitment, both of which were present in 208 of the 211 respondents (98.58%), followed by Demand for Efficiency and Quality, in 206 entrepreneurs (97.63%) and Independence and Self Confidence, with 179 entrepreneurs (84.83%). The least prevalent competencies among the entrepreneurs were Risk Taking, with 64.93% of respondents, and Goal Setting, with only 59.20%. Another finding is that 81.50% of the entrepreneurs who answered the survey has at least seven of the ten skills developed. In relation to strategic behavior, the results show a higher incidence of entrepreneurs who adopted Prospector behavior (53.85%), followed by Defenders (28.99%) and Analyzers (12.43%). Reactor entrepreneurs accounted for only 4.73% of the sample. Through the Analysis of Variance (ANOVA) technique, this research established a relationship between the constructs, in order to achieve the goal of the study. Analyzing the ten entrepreneurial competencies individually, it was found that the presence of six of them (BOI, CRC, EQE, EDM, PMS, IAC) influences the strategic behavior adopted by entrepreneurs, while the presence of (PER, COM, BDI, PRC) has no significance statistics to support such a claim. The significant differences were mainly concentrated between Prospector and Reactor behavioral patterns. Analyzing whether the number of entrepreneurial competencies present in each Individual Micro-entrepreneur influences the adoption of a strategic behavior, it was concluded that the amount of entrepreneurial competencies of Reactor individuals is significantly lower than in other behavioral standards. Reactors obtained an average of 6 out of 10 of the entrepreneurial competencies developed, while Defenders had 7.97, Analyzers 8.38 and Prospectors 8.56 competencies. These results indicate that a greater number of entrepreneurial competencies can lead the entrepreneur to adopt more consistent business strategies.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial competencies. Individual Micro-entrepreneur (MEI). Strategic behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo adaptativo	62
Figura 2 - Posicionamento teórico da pesquisa	67
Figura 3 - Fórmula para cálculo do tamanho da amostra	71
Figura 4 - Empreendedores que alteraram a forma de constituição da empresa	90
Figura 5 – <i>Framewok</i> das relações entre competências empreendedoras e comportamento estratégico.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos conceitos de empreendedor.....	31
Quadro 2 - Cinco escolas do empreendedorismo	34
Quadro 3 - Sugestões de ações para ampliação de políticas públicas de apoio ao empreendedorismo.....	44
Quadro 4 - Requisitos para enquadramento como Microempreendedor Individual (MEI).....	45
Quadro 5 - Conceitos de competências empreendedoras	49
Quadro 6 - Conjunto das competências empreendedoras e suas características de ação de Spencer e Spencer (1993).....	52
Quadro 7 - Competências Empreendedoras	55
Quadro 8 - Resumo das considerações sobre estratégia	58
Quadro 9 - Tipologia do Comportamento Estratégico de Miles e Snow (1978).....	63
Quadro 10 - Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos	64
Quadro 11 - Resumo das diferenças encontradas entre competências empreendedores e comportamento estratégico.....	99
Quadro 12 - Percentual de indivíduos com cada competência empreendedor presente.....	103
Quadro 13 - Comportamento estratégico no qual cada competência empreendedor é encontrada com maior frequência	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variação populacional AMFRI 2010 x 2013	70
Tabela 2 - Fatores que influenciam a decisão de formalização	80
Tabela 3 - Siglas para as competências empreendedoras	82
Tabela 4 - Médias das variáveis observáveis para cada competência	84
Tabela 5 - ANOVA para CRC3 e Situação Fiscal atual.....	85
Tabela 6 - Tempo de atuação dos MEIs Reativos	90
Tabela 7 - ANOVA para BOI x Comportamento Estratégico.....	91
Tabela 8 - Teste de Scheffé para BOI x Comportamento Estratégico.....	92
Tabela 9 - ANOVA para CRC x Comportamento Estratégico.....	93
Tabela 10 - Teste de Scheffé para CRC x Comportamento Estratégico	93
Tabela 11 - ANOVA para EQE x Comportamento Estratégico	94
Tabela 12 - Teste de Scheffé para EQE x Comportamento Estratégico.....	94
Tabela 13 - ANOVA para PER, COM e BDI x Comportamento Estratégico.....	95
Tabela 14 - ANOVA para EDM x Comportamento Estratégico.....	96
Tabela 15 - Teste de Scheffé para EDM x Comportamento Estratégico.....	96
Tabela 16 - ANOVA para PMS x Comportamento Estratégico.....	97
Tabela 17 - Teste de Scheffé para PMS x Comportamento Estratégico	97
Tabela 18 - ANOVA para PRC x Comportamento Estratégico	98
Tabela 19 - ANOVA para IAC x Comportamento Estratégico.....	98
Tabela 20 - Teste de Scheffé para IAC x Comportamento Estratégico.....	98
Tabela 21 - ANOVA para número médio de competências x Comportamento Estratégico..	101
Tabela 22 - Teste Scheffé para número médio de competências por padrão de comportamento estratégico.....	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da atividade empreendedora por oportunidade no Brasil – 2002:2013	36
Gráfico 2 - Gênero dos respondentes	76
Gráfico 3 - Idade dos respondentes	77
Gráfico 4 - Escolaridade dos respondentes.....	77
Gráfico 5 - Setor econômico.....	78
Gráfico 6 - Tempo de atuação antes da formalização	79
Gráfico 7 - Utilização empréstimo	80
Gráfico 8 - Situação fiscal atual	81
Gráfico 9 - Competências empreendedores presentes nos MEIs	83
Gráfico 10 - Médias para cada conjunto de competências	86
Gráfico 11 - Quantidade de competências por empreendedor	87
Gráfico 12 - Comportamento estratégico	89
Gráfico 13 - ANOVA para BOI x Comportamento Estratégico	92
Gráfico 14 - ANOVA para CRC x Comportamento Estratégico	94
Gráfico 15 - ANOVA para EQE x Comportamento Estratégico.....	95
Gráfico 16 - ANOVA para EDM x Comportamento Estratégico	96
Gráfico 17 - ANOVA para PMS x Comportamento Estratégico	97
Gráfico 18 - ANOVA para IAC x Comportamento Estratégico	99
Gráfico 19 - Médias para as competências empreendedoras por padrão de comportamento estratégico.....	100
Gráfico 20 - ANOVA para a média de competências presentes x comportamento estratégico	102

LISTA DE SIGLAS

AMFRI	Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí
ANOVA	Análise de Variância
BADESC	Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A.
BDI	Busca de Informações
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOI	Busca de Oportunidades e Iniciativa
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CE	Comportamento estratégico
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
COM	Comprometimento
CRC	Correr Riscos Calculados
EDM	Estabelecimento de Metas
EGEPE	Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
EI	Empresa Individual
EMPRETEC	Programa para Empresários e Futuros Empreendedores
EQE	Exigência de Qualidade e Eficiência
ETCO	Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IAC	Independência e Autoconfiança
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LTDA	Sociedade Limitada
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEI	Microempreendedor Individual
PER	Persistência
PIB	Produto Interno Bruto
PMS	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
PNEN	Política Nacional de Empreendedorismo e Negócios
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRC	Persuasão e Rede de Contatos

SCP	<i>Structure-Conduct-Performance</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa
SINDIPI	Sindicato dos Armadores e das Indústrias de Pesca de Itajaí e Região
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional
VOIP	<i>Voice over Internet Protocol</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA/JUSTIFICATIVA	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO	24
2.2 O PANORAMA ATUAL DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	35
2.2.1 Políticas públicas para o estímulo do empreendedorismo no Brasil	39
2.3 COMPETÊNCIAS	47
2.3.1 Competências empreendedoras.....	48
2.4 ESTRATÉGIA: A BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA	56
2.4.1 Comportamento Estratégico: o processo de adaptação ao ambiente externo	60
3 METODOLOGIA.....	69
3.1 ABORDAGEM E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	69
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	69
3.3 AMOSTRAGEM.....	71
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA	72
3.5 PRÉ-TESTE E COLETA DE DADOS	74
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	75
4 ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA	76
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DO PERFIL DOS RESPONDENTES	76
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	82
4.3 IDENTIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	88
4.4 RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	108
4.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	109
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICES	120

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa	120
APÊNDICE B - Questionário para identificação do perfil dos respondentes e dos motivos da formalização e da busca pelo crédito.....	121
APÊNDICE C – Questionário para identificação das competências empreendedoras, desenvolvido por Lenzi (2008) e Lenzi et al (2011)	122
APÊNDICE D - Questionário para identificação do comportamento estratégico desenvolvido por Blageski Junior (2008)	123
APÊNDICE E - Questionário para identificação das competências empreendedoras adaptado aos Microempreendedores Individuais	124
APÊNDICE F - Questionário para identificação do comportamento estratégico adaptado aos Microempreendedores Individuais	125

1. INTRODUÇÃO

Os quase vinte anos de consolidação do regime democrático no Brasil possibilitaram avanços significativos nos setores econômico e social. O país despontou como uma economia emergente, o que culminou com a sua inclusão ao BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), grupo de países em desenvolvimento com destaque e representatividade no cenário mundial. O país suportou de forma relativamente estável recentes momentos de turbulência econômica mundial resultantes principalmente da bolha imobiliária americana e da crise monetária na Zona do Euro.

Tais avanços percebidos na economia do país não podem porém, camuflar problemas característicos de nações em desenvolvimento e que ainda carecem de solução para que o Brasil siga em direção ao progresso. Um desses obstáculos ao desenvolvimento é a alta taxa de informalidade presente na economia brasileira. A informalidade pode ser definida como a não declaração ao estado do exercício de atividade econômica (MIRANDA et al., 2011; FERREIRA, MARTINS E MOREIRA, 2012). Assim, o negócio informal é extralegal, mas considerado lícito na medida em que não envolve atividades ilegais.

O Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO) utiliza o termo “Economia Subterrânea” para definir a produção de bens e serviços não reportada ao governo de forma deliberada, com o intuito de sonegar impostos, evadir contribuições para a seguridade social e o cumprimento de leis trabalhistas, evitando assim custos decorrentes do cumprimento de normas aplicáveis à atividade.

Com um conceito um pouco divergente, o relatório Economia Informal Urbana (2003), desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), última edição de um abrangente estudo sobre o tema no país, define o setor informal da economia como o conjunto de unidades de produção não agrícolas, produtoras de bens ou serviços com o principal objetivo de gerar emprego e renda para as pessoas envolvidas independentemente do *status* legal ou das relações mantidas com autoridades públicas.

De toda forma, o estudo indicou que 88% das 10.335.962 empresas que constituíam o setor informal do país na ocasião da pesquisa, não possuíam constituição jurídica. Esse conjunto de empresas empregava à época, mais de 13 milhões de pessoas. Mais recente, a pesquisa denominada Estimação do Tamanho da Economia Subterrânea no Brasil (2013), realizada pelo

ETCO, aponta que os negócios informais perfazem 16,8% do PIB, evidenciando a representatividade da informalidade na economia do país.

Com estatísticas menos animadoras, Paes (2010) e Ferreira, Martins e Moreira (2012) estimam que o mercado informal responda por entre 30% e 40% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Esse elevado grau de informalidade, além da consequente evasão fiscal, afeta diretamente a produtividade e o desenvolvimento econômico do país, evidenciando um preocupante panorama que torna fundamental a criação de políticas públicas para o incentivo à formalização e o aumento na fiscalização e combate à atividade informal.

Do ponto de vista da concorrência, Ferreira, Martins e Moreira (2012) acreditam que a informalidade gera um desequilíbrio competitivo nos mercados, favorecendo a concorrência desleal em função do não cumprimento de importantes regras de mercado. Segundo os autores, o mercado brasileiro passa, há tempos, por instabilidade concorrencial devido ao aumento da informalidade.

Sob a ótica do executor da atividade informal, a prática não deixa de trazer problemas. Miranda et al. (2011) alegam que a informalidade implica uma série de desvantagens para o negócio, especialmente na exclusão de mercados que exigem regularidade fiscal e nas barreiras enfrentadas na obtenção de crédito. Para o Estado, um elevado grau de informalidade ocasiona evasão e perda de base tributária, reduzindo a arrecadação e o poder de investimento (PAES, 2010).

Buscando explicação para o que leva o empresário a optar pela informalidade, Soto (2001) e sua equipe de pesquisa abriram uma empresa para confecção de roupas no subúrbio de Lima, no Peru. O objetivo dos pesquisadores era criar uma firma totalmente legalizada, na qual apenas uma pessoa trabalharia. Após o preenchimento de dezenas de formulários, horas de filas enfrentadas e a obtenção de todas as certidões exigidas, a empresa foi, por fim registrada 289 dias após o início da jornada. O custo do registro foi de 1.231 dólares, 31 vezes o valor do salário mínimo da época no país. O autor conclui que a informalidade torna-se uma alternativa à medida que os custos da obediência à legislação pesam mais do que os benefícios desta.

Miranda et al. (2011) adicionam outros fatores que motivam o início de um negócio informal: a falta de emprego no mercado formal, a carência de financiamento para a criação de uma atividade regularizada e a necessidade de complementação da renda familiar. Para Siqueira, Rocha e Telles (2013), a decisão de formalizar-se é pessoal e envolve além de fatores

financeiros, traços familiares, qualidade de vida, jornada de trabalho flexível, entre outros motivos. Os autores afirmam que formalizar-se é uma opção baseada em uma análise de custo e benefício, apoiando as conclusões de Soto (2001).

Na busca de alternativas para eliminar ou reduzir as consequências da informalidade, nos últimos anos, o poder legislativo e executivo brasileiro, bem como entidades de representação empresarial têm se empenhado na criação de políticas que reprimam a sonegação fiscal e estimulem a formalização, através da simplificação dos processos burocráticos e do aumento de benefícios às pequenas empresas formalizadas.

Dentre as políticas desenvolvidas, destaca-se a Lei Complementar n.º 128/2008, conhecida como a Lei do Microempreendedor Individual (MEI) que estabeleceu a existência de uma nova figura na economia formal do país: empreendedores que trabalham por conta própria com o auxílio de no máximo um funcionário e com limite anual de faturamento de 60 mil reais. Os profissionais que exercem atividades informais e se enquadram nessas características, passaram a contar em julho de 2009, com uma diferenciação das demais microempresas e uma série de benefícios como o acesso ao Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), a possibilidade de emissão de notas fiscais, a isenção de tributos federais, o acesso a serviços previdenciários, a desburocratização do processo de registro da empresa e da prestação de informações fiscais e o acesso a serviços bancários e linhas de crédito como pessoa jurídica com juros reduzidos.

O principal objetivo da lei é incentivar a formalização de novas empresas que, em função dos custos e da burocratização do processo, trabalhavam de forma irregular (PAIVA et al., 2013), o que vai ao encontro dos achados de Soto (2001). Para Corseuil, Neri e Ulyseia (2013) as condições criadas pela lei influenciam fortemente as decisões de formalização de empreendedores de pequenas empresas, em função de benefícios a eles proporcionados. Dentre essas vantagens, o acesso ao crédito com juros reduzidos, é um dos mais importantes e será o foco deste estudo.

Penrose (2006, p. 80), em sua obra seminal “A Teoria do Crescimento da Firma”, publicada originalmente em 1959, afirma que “as dificuldades de obter capital figuram muitas vezes entre os principais fatores que impedem a expansão de pequenas firmas”. Para a autora, firmas novas, pequenas e desconhecidas não têm a mesma facilidade em mobilizar capitais do que empresas estabelecidas. Nesse contexto, possibilitar o acesso ao crédito aos Microempreendedores Individuais é tão importante quanto desburocratizar ou baratear a formalização de pequenos negócios. Neri e Giovanini (2005) afirmam que instrumentos de crédito não criam

oportunidades, mas permitem que boas oportunidades existentes na economia sejam aproveitadas.

Com esse ideal, o governo do estado de Santa Catarina criou o Programa Juro Zero, uma linha de crédito oferecida por instituições de microcrédito habilitadas pela Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A. (BADESC) aos Microempreendedores Individuais formalizados. O programa objetiva fomentar o empreendedorismo e estimular a formalização de pequenos negócios, promovendo o desenvolvimento da economia catarinense. Os participantes do programa têm acesso a uma linha de crédito de até três mil reais e, pagando todas as prestações em dia, a última parcela é quitada pelo governo do estado, caracterizando assim o “juro zero”. Os tomadores do crédito também recebem orientação de agentes de desenvolvimento e inovação com o intuito de fortalecer os negócios de pequeno porte e prepará-los para o crescimento.

A possibilidade de acesso ao crédito proposto pela Lei do Microempreendedor Individual através de programas como o Juro Zero configura uma oportunidade e não uma obrigação ao empresário da pequena empresa. Pressupõe-se que a busca pelo crédito para o desenvolvimento do negócio e o investimento na ampliação das atividades da empresa configuram, sobretudo, uma iniciativa empreendedora. Penrose (2006) já chamava a atenção para o fato de haver uma relação entre as aptidões do empresário e o financiamento que uma firma pode atrair. A autora cita que a habilidade em mobilizar capitais, que certos empresários possuem, torna-se particularmente relevante para as pequenas firmas e que a expansão destas pode vir a ser limitada pela incapacidade de obter crédito, não podendo por causa disso, testar os seus planos.

Penrose (2006) liga fatores pessoais como a aptidão de um empresário inspirar confiança ao sucesso na obtenção de crédito e para a autora, a decisão de procurar oportunidades requer intuição e imaginação empreendedora, que deve preceder a decisão puramente “econômica” de levar avante o exame das oportunidades de expansão.

Falta, porém, ao trabalho da autora, deixar claro quais características pessoais do empreendedor facilitam ou influenciam o acesso ao crédito. Esta lacuna pretende ser preenchida com o presente estudo que fará uso dos conceitos de competências empreendedoras desenvolvido por Cooley (1990) e da tipologia para estudo do comportamento estratégico proposta por Miles e Snow (1978).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo do empreendedorismo, surgido de uma perspectiva puramente econômica, através dos trabalhos de autores como Richard Cantillon (1755), Jean Baptiste Say (1803) e Joseph Schumpeter (1928; 1949) passou a contar a partir das décadas de 1960 e 1970, com pensadores comportamentalistas que contrapunham a visão racionalista que imperava até então, adicionando fatores comportamentais dos empreendedores ao campo de estudo. Destes pesquisadores, McClelland (1961; 1965a; 1965b; 1973; 1982) destacou-se e suas obras tornaram-se seminais no campo de estudo. Anos mais tarde, Cooley (1990), desenvolveu a partir dos estudos de McClelland, um conjunto de dez competências empreendedoras amplamente utilizadas por organizações como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em programas de desenvolvimento do empreendedorismo (MORALES, 2004; ZAMPIER E TAKAHASHI, 2011).

Buscando estudar o comportamento estratégico das organizações, Miles e Snow (1978), desenvolveram uma tipologia que permite compreender a adaptação das organizações, reduzindo seus padrões de comportamento a quatro tipos de conduta, que respondem de forma diferente a questões como a definição dos mercados alvo, estrutura organizacional e questões operacionais. Estes padrões de comportamento são o prospector, o analítico, o defensivo e o reativo.

Cabe ressaltar a possível associação entre os tipos de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978) e as competências empreendedoras de Cooley (1990), muito embora faltem estudos empíricos que comprovem tal ligação, lacuna que este estudo pretende explorar. As organizações que adotam o comportamento prospector, por exemplo, buscam oportunidades em novos mercados, primando pelo pioneirismo, o que remete à competência empreendedora busca de oportunidades e iniciativa. Organizações analíticas adotam somente estratégias já implantadas e bem sucedidas por outras empresas, denotando um traço da competência empreendedora de correr riscos calculados e de monitoramento sistemático do mercado.

O presente estudo busca verificar empiricamente a existência de relação entre os construtos, investigando quais competências empreendedoras de Cooley (1990) estão presentes nos empresários que adotam cada um dos quatro tipos de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978).

Desse contexto, emerge a questão problema que o estudo busca responder: qual o conjunto de competências empreendedoras presentes nos microempreendedores individuais tomadores de crédito e o comportamento estratégico por eles adotado?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Como forma de responder ao problema de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico dos Microempreendedores Individuais tomadores de crédito estabelecidos na região da AMFRI (Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as competências empreendedoras presentes nos Microempreendedores Individuais tomadores de crédito;
- b) Verificar o comportamento estratégico adotado pelos Microempreendedores Individuais tomadores de crédito;
- c) Relacionar a presença das competências empreendedoras com o comportamento estratégico adotado pelos Microempreendedores Individuais tomadores de crédito estabelecidos na região da AMFRI (Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí).

1.3 CONTRIBUIÇÃO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Tratando dos fatores determinantes para o crescimento das pequenas empresas, Penrose (2006) afirma existir relação entre a habilidade de um empresário e o crédito que uma empresa pode obter. Da mesma forma que a relação é sugerida pela autora, não ficam claras que aptidões sejam essas na medida em que são tratadas apenas como uma “habilidade em mobilizar capitais”. O presente estudo contribui com a literatura ao identificar quais competências empreendedoras estão presentes em indivíduos que obtiveram crédito junto a uma agência fomento e qual o comportamento estratégico adotado por esses empresários, ajudando a demonstrar características observadas em empreendedores que tiveram êxito na crítica tarefa de obter financiamento para seus negócios iniciantes.

Sobre o fato de estudar apenas os Microempreendedores Individuais que obtiveram crédito, a opção sustenta-se também em afirmações de Penrose (2006, p. 81), que alega que “é obviamente verdade que a habilidade em mobilizar capitais tende a ser mais facilmente reconhecida pelos seus resultados, pois é difícil dizer se um determinado empresário possui essa aptidão no caso de ainda não ter sido comprovada na prática”. A amostra do estudo é constituída por empresários que conseguiram comprovar a referida habilidade na prática.

Mais do que ir ao encontro do interesse comercial de instituições financeiras, oferecendo crédito barato a negócios iniciantes, a iniciativa do Microempreendedor Individual necessita ser acompanhada de análises profundas da transformação de sujeitos, que até então trabalhavam de maneira informal, muitos deles com baixos níveis de escolaridade e qualificação em empreendedores autossuficientes (SALGADO, 2012). Assim, deixar de estudar a figura do Microempreendedor Individual neste momento inicial, apresenta um risco de manterem-se ignorados possíveis carências na gestão de um elevado número de novos negócios.

Identificar a presença das competências empreendedoras nesses indivíduos e o comportamento estratégico adotado em suas atividades empresariais, configura uma tentativa de entender como é realizada a gestão destes negócios iniciantes. Para Lenzi et al. (2012), a competência é um elo entre o conhecimento e a estratégia. Estabelecer uma relação entre o conjunto de competências empreendedoras de um empresário e o comportamento estratégico adotado quando da adaptação de sua empresa ao meio em que atua, constitui uma contribuição do presente estudo na medida em que se passa a ter conhecimento das competências que podem levar o empresário à adoção de estratégias condizentes com a organização e com o seu ambiente externo. Cabe ressaltar que Belli (2014) buscou realizar tal associação em uma amostra de empreendedores corporativos, não encontrando resultados estatisticamente significativos. Ao analisar uma amostra de empreendedores independentes, o presente estudo configura uma nova iniciativa de relacionar os constructos.

O estudo pretende apresentar resultados que subsidiem o desenvolvimento de iniciativas de apoio, capacitação e acompanhamento do Microempreendedor Individual para que suas empresas possam, de fato, prosperar. Mello et al. (2010), afirmam que as pesquisas sobre empreendedorismo no país ainda parecem incipientes, pois fornecem poucos subsídios a programas de incentivo público do empreendedorismo. Borges et al. (2013) reforçam tal achado. Os autores analisaram os 591 artigos publicados até o ano de 2011, nas seis edições anteriores do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

(EGEPE), um dos principais eventos na área de pesquisa em empreendedorismo no Brasil e constataram a quase inexistente prática da academia em apresentar recomendações que possam alimentar as políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo aos órgãos governamentais e de apoio. Segundo os autores, este é um cenário preocupante, já que a academia deveria ser um celeiro de conhecimentos que ajudem o governo e as organizações de apoio ao empreendedorismo na formulação de políticas públicas que fomentem a atividade empreendedora. Espera-se que os resultados dessa pesquisa, possam evidenciar a importância da criação de programas de apoio ao empreendedorismo no país, sobretudo no que tange o desenvolvimento de Competências Empreendedoras como uma forma de aprimorar a gestão de pequenos negócios.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo descreve, inicialmente, a evolução histórica do conceito de empreendedorismo e da figura do empreendedor, remetendo aos principais autores deste campo de estudo e classificando-os de acordo com as escolas ou correntes teóricas do empreendedorismo. Posteriormente, é realizado um apanhado do empreendedorismo no contexto nacional, as especificidades enfrentadas pelo empreendedor brasileiro e uma panorama das políticas públicas de apoio ao empreendedorismo, dentre elas a Lei Complementar n.º 128/2008 que estabelece a figura do Microempreendedor Individual (MEI). Posteriormente são revisados os conceitos de competência e estudos desenvolvidos para a avaliação das competências empreendedoras. O capítulo encerra-se com um resgate dos conceitos de estratégia e com a apresentação das características da tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978) para o estudo do comportamento estratégico das organizações. A partir dessa estrutura, busca-se fundamentar teoricamente os construtos que o presente estudo visa relacionar: as competências empreendedoras e o comportamento estratégico.

2.1 Empreendedorismo: evolução histórica do conceito

Por tratar-se de uma área multidisciplinar, a literatura sobre empreendedorismo apresenta uma notável diversidade de conceitos, com pesquisadores empregando premissas de suas disciplinas para definir a figura do empreendedor. Ainda assim, muitas semelhanças podem ser observadas nesses conceitos: quando um economista associa o empreendedorismo ao processo de inovação e um comportamentalista apoia-se no aspecto criativo e intuitivo, ambos tratam das mesmas características a partir de óticas diferentes. (FILLION, 1999). Este tópico objetiva traçar uma evolução histórica do conceito de empreendedorismo, abordando essas diferentes vertentes encontradas na literatura.

O termo empreendedorismo deriva do verbo *entreprendre*, que significa empreender (CAMARGO, CUNHA E BULGACOV, 2008; LENZI, 2008; FEUERSCHÜTTE E GODOI, 2008; GÓES et al., 2013) e da palavra *entrepreneur* ou empreendedor (FILLION, 1999; FISCHER, NODARI E FEGER, 2008; LENZI, 2008), ambas do idioma francês.

Não por coincidência, um dos pioneiros do campo de estudo foi Richard Cantillon, um banqueiro e economista, nascido na Irlanda e que migrou ainda jovem para Paris onde desenvolveu seus negócios. Seus escritos definem o empreendedor como um homem em busca de oportunidades de negócios que encontra no ato de comprar e vender, a incerteza da obtenção

do retorno esperado (ARAÚJO, 1988; FILLION, 1999; FISCHER, NODARI E FEGER, 2008; HASHIMOTO 2010; GÓES et al., 2013).

A literatura aponta Jean Batiste Say como o segundo autor a escrever sobre o empreendedorismo. (ARAÚJO, 1988; FILLION, 1999; FISCHER, NODARI E FEGER, 2008; GÓES et al., 2013). Para Say (1803), o empreendedor transfere recursos de atividades que não geram rendimentos satisfatórios para outras, onde a possibilidade de ganhos é maior. Para isso, precisa transformar os recursos de pouco valor em algo que as pessoas necessitem e estejam dispostas a pagar para obtê-las, o que remete ao senso de busca de oportunidades, também descrito por Cantillon. Say ressaltava o empreendedor como um agente de mudanças que contribuía com a sociedade através do recolhimento de impostos.

Diferenciando-se dos dois autores clássicos, o economista Joseph Schumpeter (1928) estabeleceu a relação entre empreendedorismo e inovação, diminuindo a importância dada ao risco inerente ao ato de empreender. Segundo ele, criar novas combinações de fatores de produção e recursos existentes é o papel do empreendedor o que acaba por impulsionar o progresso econômico. Esse processo Schumpeter denominou inovação. Para o autor, cada produto obedece a um ciclo que deve ser renovado de tempos em tempos, gerando assim novos produtos substitutos (SCHUMPETER; 1928). Ao tratar das características técnicas do empreendedor, Schumpeter (1949) afirma que o sucesso ao tirar proveito de situações favoráveis não é simplesmente uma questão de sorte e envolve habilidade para a administração e aptidão para a tomada de decisões rápidas, além de uma série de outras características que ele denomina como uma “capacidade empresarial distinta”.

Percebendo que a complexidade do comportamento empreendedor não poderia ser satisfatoriamente descrita por fatores unicamente econômicos, surgem a partir da década de 60 pensadores comportamentalistas interessados no estudo do empreendedorismo, dentre os quais se destacam McClelland (1961; 1965a; 1965b) e Timmons (1975; 1978).

Com formação em psicologia David McClelland realizou uma série de estudos empíricos sobre empreendedorismo, baseando-se na teoria comportamental. Em sua obra *The Achieving Society*, de 1961, buscou identificar porque algumas sociedades se desenvolvem mais do que outras. Como resposta, associou o fato à necessidade de realização incutida na cultura de uma nação influenciar positivamente o desenvolvimento econômico do país, embora o próprio autor reconheça que a complexidade de se avaliar o desenvolvimento econômico requeira a análise conjunta de diversas variáveis (LANDSTRÖM; 2005).

Em outro estudo, McClelland (1965a) analisou a ocupação profissional de 55 alunos egressos da Wesleyan University quatorze anos após sua graduação. Como resultados, descobriu que aqueles com alta necessidade de realização ocupavam-se de atividades empresariais próprias, confirmando a relação entre necessidade de realização e empreendedorismo. Ainda no mesmo ano, McClelland (1965b) publicou um artigo na *Harvard Business Review* em que afirma que a necessidade de realização já citada em seus estudos anteriores, pode ser desenvolvida. Este seria, segundo o autor um meio para o desenvolvimento de populações pobres, que comprovadamente apresenta menor necessidade de realização o que inviabiliza a visualização de oportunidades, inerente ao empreendedor.

A partir de seus estudos anteriores, McClelland criou um conjunto de competências, ou características comportamentais que estariam associadas a um desempenho profissional superior. Para Camargo, Cunha e Bulgacov (2008), o trabalho de McClelland foi norteado pela identificação de um homem ativo, realizador e que demanda esforço na superação de metas individuais. Os autores entendem que ao buscar a resposta para “quem é o empreendedor?” McClelland centra-se no indivíduo, com característica estável de personalidade, o que não nos leva a compreender o fenômeno do empreendedorismo como pesquisas mais atuais que demonstram a adaptação e a flexibilidade do indivíduo frente a ambientes diversos. Porém, os autores citam que o fato de romper com a visão exclusivamente racionalista dos estudiosos economistas, tornam os estudos de McClelland seminais na área do empreendedorismo.

Também apoiado no paradigma comportamentalista, Timmons (1978) buscou descrever habilidades fundamentais para o sucesso no ato de empreender. Como resultado, destacou quatorze características e oito papéis que configuram os aspectos e demandas mais importantes do comportamento empreendedor. É importante destacar que tanto para Timmons (características e papéis) quanto para McClelland (auto realização), o empreendedorismo pode ser desenvolvido ou aprendido pelas pessoas.

Posteriormente, Cooley (1990) adaptou o modelo de competências desenvolvido por McClelland para o estudo dos empreendedores. Esse trabalho resultou em um modelo formado por dez competências empreendedoras, amplamente utilizadas atualmente por organizações como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em seus programas de desenvolvimento do empreendedorismo. (MORALES, 2004; ZAMPIER E TAKAHASHI, 2011).

Contrapondo a lógica dos pensadores comportamentalistas, Harrel (1994), expoente da escola fisiológica, entende que o empreendedorismo é uma característica nata, sob a qual o ambiente pouco interfere. Segundo o autor, indivíduos empreendedores herdam de seus antepassados genes que estimulam o desenvolvimento de determinadas características pessoais, como acompanhamento permanente do ambiente, flexibilidade, orientação para resultados e tédio ao desenvolver tarefas rotineiras, entre outros. Para Harrel (1994), grande parte de nossas vidas é afetada pela hereditariedade, e seria perfeitamente lógico herdarmos características como as descritas anteriormente de nossos antepassados.

Miner (1998) contraria a visão de Harrel (1994), ao afirmar que o empreendedor adapta-se ao contexto em que vive e evolui com as mudanças de seu meio. Para o autor, existem quatro tipos diferentes de empreendedor: o realizador dotado de iniciativa, que planeja e estabelece metas para realização futura; o supervendedor que possui habilidades para o relacionamento e entende as vendas como peça fundamental do negócio; o autêntico gerente habilidoso em liderar grandes grupos, experiência geralmente adquiridas em grandes organizações em que trabalhou anteriormente; e o gerador de ideias, focado em inovar na criação de produtos e serviços, desenvolver nichos de mercado e reorganizar processos como forma de superar a concorrência.

Também na década de 90, foram incorporados aos estudos do empreendedorismo os mapas cognitivos, a partir dos estudos de Cossete e Audet (1994), iniciando assim um novo marco teórico no campo. Esses autores definem os mapas cognitivos como representações gráficas da maneira de pensar de uma pessoa. Cossete (1994) objetiva a partir dos mapas cognitivos, uma melhor compreensão do perfil psicológico dos empreendedores.

Os pesquisadores Morris, Lewis e Sexton (1994), realizaram um estudo bibliométrico para identificar os termos-chave utilizados na definição de empreendedorismo. A pesquisa resultou em 18 termos. Entre os cinco mais utilizados estão: iniciar/fundar/criar um negócio (41 menções), novo negócio (40 menções), inovação/novos produtos/novos mercados (39 menções), aproveitamento de oportunidades (31 menções) e risco/incerteza (25 menções). Para Araújo (1988), o empreendedor é alguém que assume riscos no processo de iniciar um negócio independente, baseado na inovação sistemática. Os termos identificados por Morris, Lewis e Sexton (1994) e a conceituação de Araújo (1988) demonstram a força dos escritos de Cantillon, Say e Schumpeter que resistem ao tempo e aos estudos de outras correntes teóricas.

A criatividade é para Hamel e Prahalad (1997) a característica fundamental do empreendedor. Ela permite superar a limitação de recursos, tão comum nos pequenos negócios, proporcionando

o melhor aproveitamento destes. Fillion (1999, p. 19) também define o empreendedor como “uma pessoa criativa, [...] marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos [...] e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”.

Conceito muito semelhante é o de Drucker (2001) que concorda que o empreendedor precise utilizar de sua capacidade criativa, estando atento às mudanças do mercado em que atua, criando novas oportunidades em mercados ainda não explorados. Ao encontrar e explorar nichos especializados, o empreendedor desenvolve produtos ou serviços diferenciados que garantem a sustentabilidade do negócio. Sobre mercados inexplorados, Dutra (2002) também define o empreendedor como o indivíduo que tem o desejo e intenta a realização de um negócio de sucesso, com objetivo de atender um mercado inexplorado ou insatisfeito.

Defendendo que a visão empreendedora precisa ir além dos processos organizacionais e visualizar um mundo além do horizonte, Dornelas (2001) afirma que o empreendedor deve pensar em algo que revolucione, crie, transforme, inove e que consiga transformar sonhos em realidade, construindo uma sociedade melhor.

A capacidade de identificar oportunidades de mercado é mais uma vez destacada por Sohn, Lenzi e Kiesel (2004), que veem o empreendedor como “aquele que faz as coisas acontecerem”, possuidor de aguçada sensibilidade financeira e de negócios, fatores essenciais para transformar ideias em fatos econômicos que tragam retorno ao empreendedor. Cunha e Santos (2006) afirmam que criar e inovar são necessidades constantes quando o objetivo é satisfazer os clientes e prospectar novas oportunidades de mercado. Para os autores, quando se fala em empreendedorismo, a ideia não é apenas do indivíduo que empreende, mas também da empresa que propicie um ambiente favorável para que seus colaboradores desenvolvam a criatividade e gerem inovações.

Para Rodrigues et al. (2007) e Teece (2007), a exploração de novas oportunidades com os recursos disponíveis, também é a principal característica da capacidade empreendedora. Segundo Teece (2007), o processo empreendedor está em perceber e entender as oportunidades, encontrando novas (e melhores) formas de adequações. Empreender passa por, de forma criativa, detectar grandes oportunidades de negócio e adaptar a empresa para lidar com elas. O indivíduo deixa de ser empreendedor quando se torna um mero administrador de rotinas (CAMARGO, CUNHA E BULGACOV, 2008).

Relacionando o surgimento de novas empresas com o desenvolvimento de mercados, gerado a partir da competitividade, Barros e Pereira (2008, p. 983) afirmam que:

“[...] mais entradas ou ameaças de entrada no mercado levam a mais inovação e aumento de produtividade, não somente porque estes são resultados diretos de inovações de qualidade dos novos entrantes, mas também porque a ameaça de ser desalojadas por um potencial entrante dá às empresas estabelecidas um incentivo para inovar e impedir a entrada de concorrentes”.

A resiliência organizacional também é citada pelos autores Rodrigues, Maccari e Pereira (2009) no estudo do empreendedorismo. Para esses pesquisadores, a resiliência é a capacidade de a empresa manter sua participação de mercado e desempenho financeiro independentemente do volume de competição que enfrenta. Para tanto, a organização precisa desenvolver um rol de capacidades internas, que se resumem na habilidade de auto renovação por meio da inovação constante. Carmona, Guimarães e Rodrigues (2012) ligam a resiliência à adaptação positiva, afirmando que as organizações devem estar preparadas para combinar habilidades, recursos e competências e tirar proveito de oportunidades imprevistas.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) destacam como características inerentes ao empreendedor a iniciativa, a organização e reorganização dos mecanismos sociais e econômicos além do aceite do risco ou fracasso do empreendimento. Conceito bem semelhante é trazido pelos autores Souza, Trindade e Freire (2010) que consideram o empreendedorismo um processo de procura de oportunidades que satisfaçam necessidades e desejos por meio da inovação. Os autores completam que empreender envolve iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus riscos e recompensas.

Sobre os riscos envolvidos na gestão de um negócio, Hashimoto (2010) destaca a importância da autonomia e da análise criteriosa das alternativas de tomada de decisão para que o empreendedor defina seus objetivos e ações. O autor também aponta a inovação como um dos pressupostos fundamentais para transformar ideias em realidade, além de desenvolver a percepção do mercado, que mantenha o empreendedor a frente dos seus concorrentes.

Fiorin, Mello e Machado (2010, p. 413), afirmam que “os empreendedores tentam criar valor e fazer uma contribuição quando reconhecem uma oportunidade, um mercado a ser explorado”. Para as autoras, a criação de valor surge da inovação e da combinação dos recursos existentes, corroborando os conceitos de Dornelas (2001), Drucker (2001), Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e Souza Trindade e Freire (2010), apresentados anteriormente. As inovações no pequeno

negócio dependem da motivação do empreendedor para que ocorram constantemente, segundo as autoras.

A sobrevivência do negócio e o crescimento das empresas, segundo Filion e Lima (2010) são produtos do processo empreendedor, sobretudo para a realização das pessoas que o sustentam: o próprio empreendedor e aqueles à sua volta. Sem diferenciar o negócio conduzido de maneira formal ou informal, Siqueira, Rocha e Telles (2013) definem a capacidade empreendedora como a identificação de oportunidades e negócios. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2013), independente de atuarem de forma independente ou como parte de uma organização, os empreendedores observam uma oportunidade e assumem os riscos para desenvolver a inovação e colocá-la em prática.

Gomes, Lima e Cappelle (2013) defendem que o estudo do empreendedorismo não deve ser focado no sujeito, tal qual pregado por economistas ou comportamentalistas e sim a partir da ação empreendedora. Para os autores, o empreendedorismo é mais que a dinâmica de empresários e suas empresas, pois supõe um meio com recursos e relações com o ambiente e que goza de uma atmosfera particular que acelera a coesão entre o espírito empreendedor, recursos e potências do mercado. Assim, as ações empreendedoras proporcionam inovações radicais ou não, mas, principalmente, incrementais percebidas pelo meio e geradas através do oferecimento de novos serviços/produtos ou por meio de mudanças administrativas e implantação de novos processos.

Embora diversos autores abordem a identificação de oportunidades como principal característica do empreendedor, nem todos especificam de que forma esse processo ocorre. Faia, Rosa e Machado (2014) tratam do alerta empreendedor que explica exatamente isso: porque alguns empresários percebem as oportunidades e outros não. Para os autores, inicialmente, o alerta ocorre pela busca constante de informações do ambiente que são negligenciadas por outros indivíduos (varredura e procura). Posteriormente, o indivíduo une diferentes peças da informação na construção de alternativas coerentes (associação e conexão) e na sua capacidade cognitiva, avalia a relevância das informações coletadas, classificando as relevantes como positivas ou negativas para posterior avaliação e julgamento. A partir desse processo é que as atividades e empreendimentos são (ou não) iniciados.

Em um estudo empírico os autores identificaram uma redução do nível de alerta empreendedor ao longo do tempo, que pode ser justificada pela estabilidade do negócio e segurança à frente do mesmo, adquirida com anos de atividade. As conclusões servem como uma advertência para

os empreendedores estabelecidos a mais tempo no mercado sobre a importância de manterem-se atentos ao mercado. No Quadro 1 é apresentado um resumo da evolução do conceito de empreendedor conforme descrito neste capítulo.

Quadro 1 – Evolução dos conceitos de empreendedor

Autor	Conceito
Cantillon (1755)	O empreendedor como homem em busca de oportunidades de negócios que encontra no ato de comprar e vender, a incerteza da obtenção do retorno esperado.
Say (1803)	Transfere recursos de atividades que não geram rendimentos satisfatórios para outras, onde a possibilidade de ganhos é maior.
Schumpeter (1928, 1949)	Associa o empreendedor à inovação, através da criação de novas combinações de fatores de produção e recursos existentes.
McClelland (1961, 1965)	Entende o empreendedor como um ser com alto grau de necessidade de realização, ativo, realizador e que demanda esforço na superação de metas individuais.
Timmons (1978)	Afirma que a necessidade de realização e uma série de características do empreendedor podem ser desenvolvidas com treinamento.
Araújo (1988)	O empreendedor é alguém que assume riscos no processo de iniciar um negócio independente, baseado na inovação sistemática.
Harrel (1994)	Vê o empreendedorismo como uma característica nata, sob a qual o ambiente pouco interfere.
Cossette e Audet (1994)	Estudam os empreendedores a partir de mapas cognitivos que representam o processo de formulação de estratégias e tomada de decisão do empreendedor.
Morris, Lewis e Sexton (1994)	Pessoa que cria um novo negócio, baseado na inovação de produtos e mercados para aproveitar oportunidades lidando com o risco envolvido.
Hamel e Prahalad (1997)	A criatividade do empreendedor permite que esse supere a limitação de recursos, tirando o melhor proveito destes.
Miner (1998)	O empreendedor adapta-se ao contexto em que vive e evolui com as mudanças de seu meio. Identifica quatro tipos de empreendedor: o realizador, o supervendedor, o autêntico gerente e o gerador de ideias.
Fillion (1999)	Uma pessoa criativa, com capacidade de estabelecer e atingir objetivos que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.
Drucker (2001)	Cria novas oportunidades em mercados ainda não explorados, encontrando nichos especializados.
Dornelas (2001)	Pensa em algo que revolucione, crie, transforme, inove e que transforme sonhos em realidade.
Dutra (2002)	Empreendedor é o indivíduo que tem o desejo e intenta a realização de um negócio de sucesso, com objetivo de atender um mercado inexplorado ou insatisfeito.
Sohn, Lenzi e Kiesel (2004)	Aquele que faz as coisas acontecerem através da capacidade de identificar oportunidades de mercado e da aguçada sensibilidade financeira e de negócios.
Cunha e Santos (2006)	A criação e inovação são necessidades constantes quando o objetivo é satisfazer os clientes e prospectar novas oportunidades de mercado.
Rodrigues et al. (2007)	A exploração de novas oportunidades com os recursos disponíveis é a principal característica da capacidade empreendedora.
Teece (2007)	Perceber e entender oportunidades no mercado e adaptar a empresa internamente para tirar proveito delas.
Camargo, Cunha e Bulgacov (2008)	O indivíduo empreendedor continuamente introduz novas combinações de produção. Deixa de sê-lo quando se torna um mero administrador de rotinas.

Barros e Pereira (2008)	Desenvolvedor de mercados a partir da competitividade criada com a geração de novos negócios.
Fischer, Nodari e Feger (2008)	Possui capacidade de iniciativa, habilidade de reorganizar mecanismos sociais e econômicos, transformando recursos com a disposição em aceitar o risco ou o fracasso do negócio.
Rodrigues, Maccari e Pereira (2009)	A resiliência é a capacidade de a empresa manter sua participação de mercado e desempenho financeiro independentemente do volume de competição que enfrenta, desenvolvendo um rol de capacidades internas que se resumem na habilidade de auto renovação por meio da inovação constante.
Hisrich, Peters e Shepherd (2009)	Destacam a iniciativa, a organização e a reorganização dos mecanismos sociais e econômicos além do aceite do risco ou fracasso do empreendimento como principais características do empreendedor.
Filion e Lima (2010)	O processo empreendedor serve, sobretudo para a realização das pessoas que o sustentam: o empreendedor e aqueles à sua volta.
Fiorin, Mello e Machado (2010)	Os empreendedores criar valor a partir das oportunidades que identificam num mercado a ser explorado.
Souza, Trindade e Freire (2010)	Busca de oportunidades que satisfaçam necessidades e desejos por meio da inovação.
Carmona, Guimarães e Rodrigues (2012)	A resiliência está ligada à adaptação positiva: as organizações devem estar preparadas para combinar habilidades, recursos e competências e tirar proveito de oportunidades imprevistas.
Siqueira, Rocha e Telles (2013)	O indivíduo com capacidade empreendedora identifica oportunidades e negócios, que podem ser conduzidos de maneira formal ou informal.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2013)	Indivíduos que atuam de forma independente ou como parte de uma organização e que veem uma oportunidade empreendedora e assumem os riscos para desenvolver uma inovação e colocá-la em prática.
Gomes, Lima e Cappelle (2013)	Ações empreendedoras proporcionam inovações radicais ou incrementais geradas através do oferecimento de novos serviços/produtos ou por meio de mudanças administrativas e implantação de novos processos e percebidas pelo meio.
Faia, Rosa e Machado (2014)	Alerta empreendedor: explica como as oportunidades de mercado são percebidas pelo empreendedor e porque alguns empreendedores percebem as oportunidades e outros não.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Fischer, Nodari e Feger (2008) as definições de empreendedorismo apresentam um consenso em apontar um conjunto de comportamentos que inclui a capacidade de iniciativa, a habilidade de reorganizar mecanismos sociais e econômicos, transformando recursos e a disposição em aceitar o risco ou o fracasso. Apesar desse conjunto de características presentes na maioria dos conceitos, os autores alegam que a diversidade de correntes de pensamento impede uma definição exata ou precisa do termo.

A abrangência e falta de clareza na conceituação do empreendedor, advém da existência de três abordagens distintas na literatura: a comportamental, que trata do perfil do empreendedor, a relacional, que estuda as competências do empreendedor e sua relação com a organização, e a abordagem econômica, que relaciona o empreendedorismo à economia, através dos processos de inovação e risco. (COSTA et al., 2011)

Já para Lenzi (2008) e Lenzi et al. (2011), o estudo da evolução do conceito de empreendedorismo apresenta ao menos cinco correntes teóricas distintas e detalhadas abaixo, corroborando os estudos anteriores de Fillion (1999) e Sohn, Lenzi e Kiesel (2004):

- Escola Econômica: representada por autores como Cantillon (1755), Say (1803) e Schumpeter (1928; 1934; 1949; 1982) que viam o empreendedor como a pessoa que aceitava correr riscos, investindo o próprio dinheiro em busca de oportunidades de rendimento. Também se atribui a Schumpeter a associação do empreendedorismo à inovação.
- Escola Comportamentalista: centram seus estudos nos aspectos criativos e intuitivos do empreendedor. Os estudos mais relevantes desta escola são atribuídos à McClelland (1961) e Timmons (1978).
- Escola Fisiológica: provém dos estudos comportamentais e considera o empreendedor produto da natureza dos indivíduos que empreendem e não das condições do ambiente, com destaque para os estudos de Harrel (1994).
- Escola Positivo Funcional: surge a partir da perda de prestígio da escola fisiológica. Essa abordagem, representada principalmente por Miner (1998), vê o empreendedor como um agente de mudanças e os novos empreendimentos são adaptados ao contexto e evoluem com o meio ambiente. Para os autores, como Miner, os seres humanos são produtos do ambiente em que vivem.
- Mapeamento cognitivo: o empreendedor é estudado em função da visão e formulação de sua estratégia a partir de mapas cognitivos. Surge dos estudos de Cossete (1994) e Audet (1994).

A dimensão econômica é a abordagem mais utilizada pelos estudiosos do empreendedorismo, decorrente do fato de terem sido os economistas os primeiros a perceberem a importância deste campo de estudo. Dada à complexidade do comportamento empreendedor, limitações da corrente econômica fizeram com que comportamentalistas passassem também a estudar o fenômeno. Os resultados muitas vezes contraditórios destes estudos propiciaram o surgimento de novas correntes teóricas que integram o ambiente e as relações sociais ao estudo do empreendedorismo. (SOUZA, TRINDADE E FREIRE; 2010). Rodrigues et al. (2007)

defendem que se há particularidades em cada área que trata do empreendedorismo, há um ponto comum entre elas: o empreendedorismo como processo sempre está associado ao homem. Segundo os autores, é ele que faz o empreendedorismo, que inova, dá dinâmica ao processo e usa a criatividade para gerar novas ideias e resolver problemas.

Souza, Trindade e Freire (2010, p. 52) concluem que “[...] deve-se compreender o empreendedorismo como um fenômeno complexo, multifacetado e impermeável a abordagens unidimensionais”. Para os autores, todas as perspectivas e seus fatores de análise têm importância e merecem ser alvos de estudos. O Quadro 2 lista as principais correntes teóricas do estudo do empreendedorismo, seus autores mais representativos bem como a ideia central de cada uma das escolas.

Quadro 2 – Cinco escolas do empreendedorismo

Escola	Ideia central	Principais Representantes
Econômica	Estuda o empreendedorismo a partir da busca de oportunidades de rendimento com o investimento próprio e o aceite dos riscos inerentes ao negócio. Apoia-se na inovação como fator determinante na busca de oportunidades.	Cantillon (1755) Say (1803) Schumpeter (1928; 1949)
Comportamentalista	Focada no estudo de características e padrões de comportamento dos empreendedores. Segundo essa abordagem tais comportamentos podem ser desenvolvidos.	McClelland (1961, 1965) Timmons (1978)
Fisiológica	Entende o empreendedorismo como uma característica nata, sob a qual o contexto do ambiente exerce pouca ou nenhuma interferência.	Harrel (1994)
Positivo Funcional	Contraria a escola Fisiológica, afirmando que o ambiente e o contexto influenciam o ser humano empreendedor que é um produto do meio em que vive.	Miner (1998)
Mapeamento Cognitivo	Estuda o empreendedorismo a partir de mapas cognitivos que demonstram o modo de pensar na formulação das estratégias.	Cossete (1994) Audet (1994).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lenzi (2008), Souza Trindade e Freire (2010)

O conjunto de definições apresentadas neste capítulo deixa clara a relevância do contexto em que o empreendedor está inserido no estudo do empreendedorismo. O próximo tópico busca justamente traçar o atual panorama do empreendedorismo no cenário nacional.

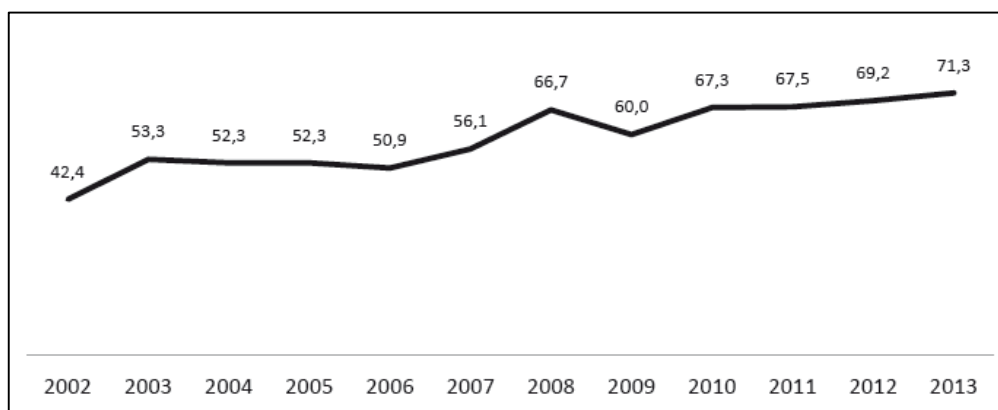
2.2 O panorama atual do empreendedorismo no Brasil

Ao tratar do empreendedorismo no cenário brasileiro, Dornelas (2001) afirma que a partir da década de 90, com a abertura da economia e a criação de organizações como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), começou-se a observar no país um incentivo à abertura de novos negócios. Os índices de desemprego observados no início da década de 90, em função de uma forte recessão que atingiu a economia nacional (NERI, CAMARGO E REIS; 2000), contribuiu significativamente para que uma população de empreendedores criassem seus negócios por necessidade de subsistência.

Filion (1999) denominou estes de empreendedores “involuntários”: jovens recém-formados ou profissionais demitidos em processos de privatizações, fusões ou reengenharia, que sem conseguir retornar ao mercado de trabalho, viram na criação de um negócio a possibilidade de geração de renda. Para Turbay (2009), essa é uma característica marcante do empreendedorismo no Brasil até os dias de hoje. O autor afirma que o brasileiro é motivado a empreender pelo desemprego, pela falta de reconhecimento na empresa onde trabalha ou pela baixa remuneração, o que de certa forma pode ter contribuído para os altos índices de falência registrados nos anos anteriores.

Um dado importante sobre o empreendedorismo por necessidade provém de um estudo empírico realizado por Barros e Pereira (2008) que confirmaram uma associação negativa entre a atividade empreendedora por necessidade e o crescimento econômico da região. Para Almeida et al. (2013), a literatura existente é categórica ao afirmar que o empreendedor por necessidade possui competências limitadas é menos dinâmico e por conseguinte falha mais em seus empreendimentos, o que explica os achados de Barros e Pereira (2008).

Embora o empreendedorismo por necessidade esteja bastante presente no país, dados do “GEM – Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil 2013” demonstram uma relevante evolução do percentual de novos negócios abertos a partir da identificação oportunidades de mercado no período entre 2002 (42,4%) e 2013 (71,3%), conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução da atividade empreendedora por oportunidade no Brasil – 2002:2013

Fonte: GEM - Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil (2013)

Ferreira et al. (2012) afirmam que os fatores que levam as empresas à mortalidade são de natureza predominantemente estratégica, em grande parte decorrentes da atuação do empreendedor, que influencia sobremaneira o desempenho da empresa e sua eventual sobrevivência ou morte. Assim, a redução dos índices de novos negócios por necessidade identificados pela pesquisa GEM (2013) pode estar associada com a redução da mortalidade de empresas iniciantes percebidos nos últimos anos no Brasil.

Outras informações do GEM (2013) demonstram que entre os brasileiros, o desejo de tornar-se dono do próprio negócio, só fica atrás da vontade de viajar pelo país e do sonho da casa própria, demonstrando que além da necessidade de subsistência, os brasileiros têm o sonho de empreender. A vontade de ter a sua empresa (34,6%) superou em mais de quinze pontos percentuais, o desejo desenvolver uma carreira em uma empresa (18,8%), o que demonstra uma mudança no atual modelo de mercado de trabalho, opinião corroborada por Guimarães e Azambuja (2010) e Ferreira et al. (2012).

Guimarães e Azambuja (2010) afirmam que as transformações no sistema de produção global, tornam o emprego assalariado menos atraente para indivíduos que detêm capacidades para realização de atividades não padronizadas e que demandam conhecimento técnico, científico, iniciativa e flexibilidade. Estes focam seus esforços na descoberta de um nicho para empreender, gerando produtos e serviços inovadores.

No mesmo sentido, Ferreira et al. (2012) destacam a ocorrência de profundas mudanças nas relações trabalhistas no Brasil, em função do aumento do número de profissionais qualificados e das alterações sofridas pela CLT. Para os autores, ao que tudo indica, há uma tendência de

que o emprego tradicional esteja sendo paulatinamente substituído por outras formas de vínculo entre o capital e o trabalho, e uma das alternativas aponta para a criação de novas empresas.

Ao tratarem dessas mudanças nas relações de trabalho, Munhoz, Borges e Kimmelmeier (2008), afirmam que o trabalho autônomo, travestido pelas nuances do empreendedorismo, passa a ser uma opção defendida pelos empresários, em detrimento da rigidez da legislação trabalhista brasileira, que onera, significativamente, os custos de produção de bens e serviços. Os autores demonstram uma preocupação com a possível criação de um novo tipo de trabalhador, que não necessariamente tenha um contrato de trabalho, mas sim um contrato comercial para fornecimento de produtos e serviços, o que não necessariamente configura uma atividade empreendedora. O que antes fora divulgado pelo capital como atividade insegura para o trabalhador, isto é, atuar como autônomo e sem estar vinculado a um registro formal de emprego, agora é enaltecido como a panaceia para a ausência de postos de trabalho.

Ainda sobre dados divulgados no GEM (2013), cabe ressaltar o crescimento de onze pontos percentuais na Taxa Total de Empreendedorismo entre os anos de 2002 (20,9%) e 2012 (32,3%), reforçando o desenvolvimento do empreendedorismo no país e relacionando-o com o aumento do PIB neste período (4%), obtido em grande parte devido à expansão do mercado interno, o que abre um leque de espaço para atividades empreendedoras diversas.

Segundo a pesquisa, 30% da população brasileira entre 18 e 64 anos está envolvida com o empreendedorismo. Sobre as condições que afetam o empreendedorismo no país, a pesquisa aponta que entre os fatores favoráveis, os empreendedores destacam nesta ordem: as oportunidades percebidas no mercado, a valorização do papel do empreendedor e a valorização da inovação sob o ponto de vista dos clientes. Já como fatores limitantes ao empreendedorismo, a pesquisa aponta a carência de educação e capacitação em nível fundamental e técnico e as políticas governamentais, principalmente no tocante à burocracia e carga tributária.

Sobre as dificuldades enfrentadas pelo empreendedor brasileiro, Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009), afirmam que o conhecido “jeitinho brasileiro” que eles definem como “uma maneira de resolver as dificuldades, sem contrariar normas e leis”, é um mecanismo que auxilia na manutenção do negócio, mesmo que não garanta sua prosperidade. Essa característica da cultura brasileira, segundo os autores, pode contribuir para que o empreendedor adapte-se a diferentes situações em ambientes distintos, enfrentando as situações adversas do negócio.

Uma maior estabilidade macroeconômica, como a que o país observou nos últimos anos, permite maior previsibilidade e tende a produzir impacto positivo sobre as condições para empreender. Guimarães e Azambuja (2010) e Góes et al. (2013), citam uma perspectiva favorável para o crescimento social nos próximos dez anos no Brasil afirmando que “os ventos estão favoráveis para os negócios” e com isso as práticas empresariais requerem um grande esforço dos envolvidos.

Já no contexto acadêmico, Mello et al. (2010), afirmam que as pesquisas sobre Empreendedorismo no Brasil, passaram a ser realizadas de maneira sistemática apenas no final da década de noventa. Parece incipiente, porém, o auxílio das pesquisas acadêmicas que subsidiem programas de incentivo público ao empreendedorismo.

Borges et al. (2013), analisaram os 591 artigos publicados até o ano de 2011, em seis edições do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), um dos principais eventos brasileiros na área de pesquisa em empreendedorismo e constataram a quase inexistente prática da academia em apresentar recomendações que possam alimentar as políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo aos órgãos governamentais e de apoio, como o SEBRAE. Os autores avaliam o cenário como preocupante, visto que a academia deveria ser um celeiro de conhecimentos que ajudem o governo e as organizações de apoio ao empreendedorismo na formulação de políticas públicas que fomentem a atividade empreendedora.

Ferreira et al. (2012) veem o empreendedorismo destacando-se como propulsor da economia brasileira nos últimos anos e dessa forma passando a receber mais atenção do estado. Góes et al. (2013) reforçam a importância do empreendedorismo para o desempenho econômico de uma nação. Segundo os autores, os governos devem, em todas as instâncias, direcionar esforços para atividades que propiciem o crescimento econômico e social a partir do desenvolvimento de uma cultura empreendedora na população. Frente às constatações da literatura sobre a importância social do empreendedorismo, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil, os órgãos governamentais devem dispender atenção especial à questão, criando situações propícias para o desenvolvimento de novos negócios. O próximo tópico trará uma análise sobre o estágio atual das políticas públicas de apoio ao empreendedorismo no Brasil.

2.2.1 Políticas públicas para o estímulo do empreendedorismo no Brasil

Em economias desenvolvidas, micro, pequenas e médias empresas respondem por mais de 60% do emprego de mão-de-obra e por 50% do Produto Interno Bruto (PIB). Já em economias com menores índices de desenvolvimento, a participação dessas empresas é de apenas 30% da mão-de-obra empregada e pouco mais de 10% do PIB. Esses números evidenciam a importância da atividade empreendedora no desenvolvimento econômico de um país (SARFATI, 2013).

Barros e Pereira (2008), por exemplo, comprovaram empiricamente que o empreendedorismo contribui para uma menor taxa de desemprego. Campelli et al. (2011) ressaltam outra característica importante do empreendedorismo: um caminho para a diminuição das desigualdades sociais em países em desenvolvimento. Os autores destacam a importância das entidades públicas e privadas, governamentais e da sociedade civil, dos ramos produtivos e, principalmente, das instituições de ensino; demandam esforços no fomento do empreendedorismo no país. Desta forma, o presente tópico busca analisar a situação das políticas públicas de fomento ao empreendedorismo existentes no Brasil atualmente.

Política pública pode ser conceituada como o campo do conhecimento que desenvolve ações governamentais, analisa essas ações e, quando necessário, propõe mudanças em seu curso. Formular políticas públicas constitui o estágio em que os governos traduzem seus propósitos em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças (MDIC, 2012).

Silva e Machado (2008) entendem que o estímulo a um ambiente empreendedor ocorre através da interação entre os agentes da economia, dentre os quais o Estado tem papel relevante. É vital, portanto, para que se consiga o crescimento da atividade empreendedora a ação governamental, mas não somente ela.

Para Sarfati (2013, p. 43), porém, “no Brasil, as políticas públicas se fracionam entre diversas instituições federais, estaduais e municipais, não havendo qualquer claro ponto focal dos programas. Os programas se sobrepõem entre os diversos níveis da federação”. Góes et al. (2013) complementam que é necessária uma atuação mais efetiva do que se tem hoje no Brasil, tanto de órgãos de promoção do empreendedorismo, como de associações comerciais e industriais, câmaras de dirigentes lojistas, entre outros.

De forma geral, as políticas públicas no Brasil, historicamente deixaram as micro e pequenas empresas em segundo plano, desde os períodos de substituição da industrialização e

substituição das importações, entre as décadas de 1950 e 1970, até a crise econômica dos anos 1980 e o neoliberalismo econômico do início da década de 1990 (SARFATI, 2013). Para o autor, desde a sua fundação em 1972, o principal ator de incentivo aos pequenos negócios tem sido o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entidade privada de interesse público na qual 70% da receita provêm das contribuições obrigatórias que empresas de médio e grande porte pagam sobre o salário do trabalhador.

Assim, embora a entidade não seja parte do governo, o mesmo tem um enorme peso no direcionamento estratégico da entidade que está presente nos vinte e sete estados da federação e realiza cursos, palestras, treinamentos, promoção de feiras de negócios, publicações e consultoria especializadas na gestão de micro e pequenas empresas (SARFATI, 2013). Além do SEBRAE, Silva e Machado (2008) citam a importância das universidades, associações comerciais e secretarias municipais e estaduais de indústria e comércio, como promotores do empreendedorismo.

Segundo Natividade (2009), o Brasil direcionou sua atenção para o tema somente a partir da década de 1990, quando se percebeu uma intensificação de práticas e políticas como respostas a fenômenos ocorridos mundialmente, como a flexibilização do trabalho e o avanço tecnológico. Sarfati (2013) concorda, citando um grande marco, em termos de políticas públicas relacionadas ao empreendedorismo no país em nível regulatório: a criação das Leis nº 9.317/1996, conhecida como Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, ou Simples, que atribuiu tratamento tributário diferenciado às micro e pequenas empresas e nº 9.841/1999, ou Estatuto da Micro e Pequena Empresa, que regulamentou aspectos como relações de trabalho, linhas de crédito e criou o Fórum Permanente das Micro e Pequenas Empresas dentro da estrutura do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado aplicável às microempresas (aquelas com receita bruta anual até 360 mil reais) e empresas de pequeno porte (com receita bruta anual de até 3,6 milhões de reais). O principal benefício do regime é a sua forma simplificada de recolhimento tributário que tem como base para apuração a receita bruta mensal taxada sobre uma alíquota única ao longo de 12 meses baseada na receita bruta do exercício anterior.

Outra vantagem significativa é a isenção de recolhimento de INSS por parte das empresas optantes pelo regime. Já o Estatuto da Micro e Pequena Empresa prevê um tratamento

diferenciado às micro e pequenas empresas por parte dos governos municipais, estaduais e federais, sobretudo em questões como incentivo à geração de empregos e renda, acesso à inovação tecnológica, à educação e à capacitação empreendedora, acesso a mercados, incluindo a preferência de compra de bens e serviços pelo próprio governo.

Bezerra et al. (2014) levantaram, através de uma pesquisa nos sites dos trinta e nove ministérios, secretarias e órgãos do governo federal, cento e uma políticas de empreendedorismo em prática no país atualmente e perceberam que a maior parte delas está relacionada ao apoio financeiro, tecnológico e de inovação e em políticas que atendam a grupos específicos e minorias, como artesãos e mulheres empreendedoras. Os autores chamam atenção para o baixo número de políticas existentes para o empreendedor potencial, denotando a necessidade de políticas que desenvolvam a cultura empreendedora no povo brasileiro.

Algumas iniciativas merecem destaque e tem contribuído para o crescimento do empreendedorismo no país. Sarfati (2013), por exemplo, aponta a existência de diversos programas de financiamento às micro e pequenas empresas, em níveis federais, estaduais e municipais, como o Cartão BNDES, uma linha de crédito para compra de produtos e serviços e o FINEP Inova Brasil, programa de financiamento com encargos reduzidos para projetos de pesquisa e inovação nas empresas.

Bezerra et al. (2014) citam outras ações como o Projeto Primeira Exportação da Secretaria de Comércio Exterior que objetiva aumentar a base exportadora brasileira a partir da internacionalização de pequenas e médias empresas, proporcionando acompanhamento sistematizado do processo; o Programa Artesanato Brasileiro, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) que busca a geração de trabalho e renda e a melhoria do nível cultural, profissional, social e econômico do artesão brasileiro e o Programa Nacional Trabalho e Empreendedorismo da Mulher, da Secretaria de Políticas para as Mulheres que pretende alterar significativamente as condições de vida das mulheres no que diz respeito à ambiência produtiva, à autonomia econômica e financeira e à posição ocupada por elas no mercado de trabalho (BEZERRA et al., 2014).

Mesmo existindo iniciativas importantes, essas parecem incipientes para atender algumas demandas específicas. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) desenvolveu em 2012 o relatório “Elementos Estruturantes de uma Política Nacional de Empreendedorismo e Negócios”, cujo objetivo é delinear uma política nacional de estímulo

ao empreendedorismo através de um conjunto de ações de sensibilização, mobilização e estímulo ao debate entre as partes interessadas - governo, empresariado, academia e sociedade civil. Como resultado, o relatório apresenta as seguintes recomendações:

1. Elaboração e implantação de uma estrutura de governança que promova maior sinergia dos programas, projetos e ações já existentes.
2. Desenvolvimento e reformulação do sistema educacional em todos os níveis com abordagem transversal da pedagogia para o empreendedorismo e intraempreendedorismo.
3. Desenvolvimento de um sistema único de informações relevantes e estratégicas ao empreendedor, simplificadas e organizadas a partir dos eixos estruturantes deste PNEN.
4. Consolidação dos mecanismos de integração entre governo, empresa e universidade, tais como núcleos de inovação tecnológica, incubadoras, parques tecnológicos e programas de extensão, de forma a oferecer infraestrutura física e serviços estratégicos de base para o empreendedorismo, a inovação e a competitividade das empresas nascentes e das já existentes.
5. Desenvolvimento de um sistema eficiente de gestão, acompanhamento e avaliação de políticas públicas, de forma a otimizar recursos e potencializar os resultados. MDIC (2012, p. 47).

Os estudos citados indicam que existe um longo caminho a ser percorrido em termos de políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo no país, principalmente no que diz respeito a três frentes: o combate à mortalidade de negócios iniciantes, a criação de ações específicas para o desenvolvimento do empreendedorismo entre jovens e mulheres e a redução dos processos burocráticos e de carga tributária que desestimulam a atividade empreendedora. Esses aspectos serão tratados na sequência.

Sobre os jovens empreendedores, Bulgacov et al. (2011) afirmam existir uma geração de jovens ingressando no mercado de trabalho via empreendedorismo. Os autores ressaltam a importância de entender os fatores que levam os jovens brasileiros a encontrarem no empreendedorismo uma alternativa de emprego e renda e compreender as características e condições de suas atividades. Teixeira et al. (2011) também destacam a alta taxa de jovens empreendedores e a importância de ações específicas para o grupo através do desenvolvimento de políticas públicas, que atendam os jovens que empreendem.

Para Bulgacov et al. (2011), o baixo nível de escolaridade e renda dos jovens empreendedores brasileiros que empreendem por necessidade, tem forte reflexo sobre a possibilidade de sucesso de seus empreendimentos. Essa característica socioeconômica do jovem empreendedor brasileiro que empreende por necessidade, o direciona a informalidade e limita sua possibilidade de crescimento pessoal e também a de seu negócio, evidenciando um caminho para o desenvolvimento de políticas públicas específicas para esse grupo, entre as quais os

autores destacam: políticas sociais de educação, treinamento e outras formas de inserção social para que o jovem não opte por empreender apenas por necessidade de subsistência.

Já os jovens empreendedores por oportunidades, possuem maior renda e nível de escolaridade e teoricamente maiores condições de empreenderem com sucesso. Para esse grupo, os autores sugerem em nível de políticas públicas, o desenvolvimento de treinamentos de alto nível, tutoria, redes de relacionamento, incubadoras e mecanismos de busca de capital.

Borges, Filion e Simard (2008) recomendam o acompanhamento do jovem empreendedor não apenas no momento de elaboração do plano de negócios ou na busca de financiamento inicial, mas também nas etapas de lançamento e consolidação do negócio. Com relação ao financiamento, os autores lembram que o jovem possivelmente não terá condições de oferecer garantias de empréstimos, sendo necessária a criação de linhas crédito adaptadas a jovens empreendedores. Por fim, Borges, Filion e Simard (2008) recomendam que seja incentivada e facilitada a transferência de conhecimentos de empreendedores e gestores mais experientes com os jovens em programas de mentores, formação de conselhos de administração e realização de encontros dos jovens com outros empreendedores.

Natividade (2009) aponta o crescimento da participação feminina no empreendedorismo nacional. Para a autora, até o momento são incipientes as práticas realizadas para o estímulo ao empreendedorismo feminino no país, afirmando que novas parcerias precisam ser firmadas e o atendimento ampliado, criando condições e ambientes favoráveis para estimular o corpo feminino a dar continuidade a seus projetos pessoais. Para a autora, a grande maioria das mulheres empreende por necessidade, ressaltando a importância da implementação de políticas públicas que tenham reflexo nos negócios criados com essas características.

Com relação aos processos burocráticos, Sarfati (2013, p. 34) afirma que “manter e fechar uma empresa no Brasil é bastante complexo em face das demandas que frequentemente se modificam dos vários níveis de governo municipal, estadual e federal, não configurando ainda um ambiente adequado para a execução da atividade empreendedora”. A colocação do autor reforça a tese de Soto (2001) que traz a análise de custo benefício para a decisão de um empreendedor formalizar-se ou não.

O Quadro 3 reúne sugestões encontradas na literatura para a ampliação das políticas públicas de apoio ao empreendedorismo no Brasil.

Quadro 3 – Sugestões de ações para ampliação de políticas públicas de apoio ao empreendedorismo

Área	Foco de atuação
Mortalidade de micro e pequenas empresas	Criação de programas para o desenvolvimento de competências administrativas com empreendedores de pequeno porte e de empresas iniciantes, buscando solucionar problemas como falta de planejamento, dificuldades em monitoramento do mercado (clientes e concorrência) e carência de demais habilidades gerenciais.
Jovens empreendedores	Desenvolvimento de programas de educação em empreendedorismo em todos os níveis de ensino, tutoria, redes de relacionamento, incubadoras e programas específicos para busca de capital. Desenvolver a troca de experiências entre empreendedores experientes e os jovens em início do processo empreendedor. Criação de mecanismos de inserção social que reduzam a opção pelo empreendedorismo por necessidade.
Empreendedorismo feminino	Estimular e valorizar a mulher empreendedora, desenvolvendo programas de desenvolvimento que reconheçam as particularidades do gênero. Muitas empreendedoras o são por necessidade, o que denota a importância de ações que tenham reflexo sobre esse tipo de empreendimento. Também é importante entender que muitas mulheres dividem o tempo entre o seu empreendimento e atividades domésticas. Ações de orientação e auxílio nesse sentido são igualmente relevantes.
Redução dos processos burocráticos e da carga tributária	Reduzir a burocracia, evitando trâmites entre os diversos níveis governamentais e diminuindo os custos de formalização. Tais medidas incentivam a formalização a partir de uma análise de custo-benefício. Para negócios já formalizados, a redução da carga tributária pode contribuir para a redução dos índices de mortalidade de pequenos negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Soto (2001), a dificuldade, os impasses burocráticos e o alto custo para formalizar um negócio, incentivam o empreendedor a trabalhar na informalidade. Parece ser esse o foco da Lei Complementar n.º 128/2008, conhecida como a Lei do Microempreendedor Individual, em vigor desde 2009, que busca através da isenção de impostos federais e da desburocratização dos registros, incentivar a legalização de pequenos negócios informais.

A lei instituiu uma nova figura jurídica na economia formal do país: os empresários que trabalham por conta própria, sozinhos ou com o auxílio de no máximo um funcionário com o limite de faturamento de até 60 mil reais anuais e que não sejam sócios de outra empresa. Os profissionais autônomos informais enquadrados nessas especificações passaram a contar com uma diferenciação das demais microempresas enquadradas no Simples Nacional como forma de incentivar a legalização de suas atividades empresariais.

Os registros de Microempreendedores Individuais que passaram a ser realizados em julho de 2009 totalizavam até abril de 2014, três milhões oitocentos e setenta mil e seiscentos empreendedores em todo o país (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2013).

Quadro 4 – Requisitos para enquadramento como Microempreendedor Individual (MEI)

- Exercício de atividade empresarial por conta própria.
- Não ser sócio de outra empresa.
- Faturamento anual máximo de 60 mil reais.
- Contratação de no máximo um colaborador, que receba um salário mínimo ou o piso salarial da categoria.
- Respeitadas as atividades previstas na Resolução 58/2009, atualizada pela Resolução 78/2010.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008.

O objetivo principal da lei é incentivar a formalização de pequenos empreendedores que, em função dos custos e burocratização, trabalhavam de forma irregular (PAIVA et al., 2013). Conforme afirmam Corseuil, Neri e Ulyssea (2013, p.32) as condições criadas pela lei “[...] influenciam diretamente as decisões de formalização daqueles que são empreendedores de pequeno porte”. Os autores complementam que as mudanças introduzidas por essa política, alteraram inclusive a escolha ocupacional dos indivíduos, entre ser um microempreendedor ou um trabalhador com carteira assinada, uma vez que os custos e benefícios esperados entre as diferentes opções foram alterados.

Dentre os benefícios proporcionados aos Microempreendedores Individuais estão: o acesso ao Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e a consequente emissão de notas fiscais que possibilita o microempreendedor a prestar serviços para empresas e participar de licitações; a isenção de tributos federais, já que o Microempreendedor Individual recolhe mensalmente um valor fixo destinado à Previdência Social e ao imposto municipal; o acesso a serviços previdenciários; a desburocratização do processo de registro da empresa e da prestação de informações fiscais e o acesso a serviços bancários e linhas de crédito como pessoa jurídica.

De acordo com pesquisa realizada por Siqueira, Rocha e Telles (2013), estes benefícios parecem ser percebidos pelos profissionais que optaram pela formalização através do MEI. Os autores entrevistaram quarenta microempreendedores individuais formalizados e vinte e cinco empreendedores informais da cidade de Diadema, no estado de São Paulo buscando identificar os principais benefícios percebidos pela formalização. Para ambos os grupos, são citados: a segurança jurídica, pelo fato do empreendedor formalizado acreditar que está seguro, com

amparo legal para protegê-lo; o acesso a serviços bancários e a cobertura previdenciária. Com relação ao acesso a crédito, a partir da formalização o Microempreendedor Individual tem condições de obter financiamentos junto a bancos, principalmente os públicos, com linhas de crédito com tarifas e taxas de juros reduzidas.

Penrose (2006) afirma que a dificuldade na obtenção de capital figura entre os principais fatores que impedem o crescimento de pequenas empresas. Segundo a autora, firmas novas, pequenas e desconhecidas têm dificuldades em mobilizar capital o que pode limitar o crescimento do negócio. Assim, além de incentivar o empreendedor à formalização, é importante garantir o acesso a recursos para o desenvolvimento do seu negócio.

Salgado (2012), porém, tece duras críticas a essa iniciativa governamental, afirmando que o Microempreendedor Individual é além de uma inovação jurídico-tributária, um passaporte de acesso a produtos e serviços como crédito, cobertura previdenciária e apoio técnico às pessoas que atuam no mercado informal, o que vai ao encontro de interesses comerciais de instituições financeiras, agências estatais e órgãos de fomento, entre outros. Para a autora, a lei tem o claro objetivo de trazer para a legalidade e conseqüentemente para a tributação, essas pessoas e segundo ela trata-se de uma transferência de responsabilidade pelo acesso ao mercado de trabalho. Paiva et al. (2013) concordam no que tange a tributação, afirmando que a lei possibilita ao Governo Federal elevar a sua arrecadação com trabalhadores que atuavam na formalidade até então.

Ao passo das críticas direcionadas à iniciativa, o programa Microempreendedor Individual parece atingir os seus objetivos ao reduzir a burocracia e a carga tributária de novos pequenos negócios, principalmente quando se analisa a evolução no registro de trabalhadores que até então estavam à margem da economia formal. Como destacam Paiva et al. (2013), o MEI oferece uma série de benefícios a esses profissionais que podem aproveitar-se da redução tributária inicial para ampliar os seus empreendimentos, tornando-se agente do desenvolvimento regional com a geração de novos postos de trabalho.

Trazer para a economia formal milhões de novos negócios faz com que os segmentos se desenvolvam como um todo, já que em função dos novos entrantes que trazem inovações e o conseqüente aumento da concorrência, as empresas já atuantes no mercado precisam se reinventar (BARROS E PEREIRA, 2008). A regularização de empresas que talvez não se formalizassem sem os benefícios da Lei do Microempreendedor agrega à economia e ao desenvolvimento do empreendedorismo local (CORSEUIL, NERI E ULYSSEA, 2013).

2.3 Competências

Comumente utiliza-se o termo competência para designar uma pessoa qualificada para realizar algo (FLEURY E FLEURY, 2001). No senso comum, não parece haver dificuldade para caracterizar a competência de um indivíduo. Já no âmbito científico, Feuerschütte e Godoi (2008), afirmam que as interpretações sobre competências emergem de diferentes áreas das ciências humanas e sociais e definições com base em contextos distintos geram, inevitavelmente, visões e conceitos diversos a respeito do tema. O objetivo deste tópico é revisar conceitos de competência presentes na literatura organizacional que sustentarão o presente estudo.

Para Fleury e Fleury (2001; 2004), os estudos sobre competências iniciam-se a partir da publicação da obra *Testing for Competence rather than Intelligence* por David McClelland em 1973, na qual o autor associa a competência com o desempenho superior na realização de uma tarefa. Durante a década de 80 Boyatzis, identificou um conjunto de características e traços que, determinariam esse desempenho superior. Segundo os autores, nestes estudos, “[...] a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo [...]”, muito apoiado nos modelos taylorista e fordista. Os autores defendem que a competência seja algo superior, que não se limite a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos, nem permaneça encapsulada na tarefa. Tal avanço ocorre, principalmente a partir dos estudos de autores franceses como Zarifian e Le Boterf. (FLEURY E FLEURY, 2001, 2004).

Le Boterf (2003) relaciona o contexto ao conceito de competências. Segundo o autor, a competência é a prática do que se sabe em determinado contexto, este influenciado por relações de trabalho, cultura organizacional, entre outras limitações. Competência então deve ser traduzida em ação, a partir da mobilização de conhecimentos em diferentes situações.

Na mesma linha, Zarafian (2004), afirma que a competência é formada por três elementos complementares entre si, a saber: a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta; a inteligência prática das situações, apoiada em conhecimentos adquiridos e transformados à medida que a diversidade das situações enfrentadas aumenta; e a capacidade de mobilizar redes e atores em volta das mesmas situações, compartilhando desafios e assumindo áreas de responsabilidade. O autor define a competência então como “[...] a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”.

Segundo Feuerschütte e Godoi (2008) a competência provém da articulação de recursos próprios do indivíduo (saberes teóricos e procedimentais; o saber-fazer ou conhecimentos empíricos e cognitivos e recursos pessoais como aptidões, características fisiológicas e emocionais) com recursos do contexto em que atua. Fleury e Fleury (2001; 2004) também relacionam verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades com o conceito de competências.

É importante ressaltar que do ponto de vista da organização, as competências devem agregar valor econômico, e do ponto de vista individual, acrescentar valor social às pessoas. (FLEURY E FLEURY, 2001; LENZI, 2008). Esses conceitos referem-se ao que diversos autores chamam de entrega. Para eles, o indivíduo competente mobiliza seus saberes teóricos e recursos disponíveis com habilidade para obter melhores resultados para as organizações. (COOLEY, 1990; FLEURY E FLEURY, 2001; DUTRA, 2001; LENZI, 2008; LENZI et al., 2012). Para Nassif, Andreassi e Simões (2011), a competência pode ser considerada um último nível da característica de um indivíduo, por abordar diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados por experiências, treinamentos, educação, traços familiares e outras variáveis demográficas. Lenzi et al. (2012) consideram a competência o elo entre o conhecimento e a estratégia, denotando a importância do conceito para o estudo das organizações.

Finalmente, Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem a competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. O empreendedor é uma figura dotada de competências específicas, denominadas competências empreendedoras. O próximo tópico desta revisão teórica apresentará um apanhado dos conceitos de competências no campo do estudo do empreendedorismo.

2.3.1 Competências empreendedoras

No campo do empreendedorismo, o conceito de competências assume novas conotações já que tanto as competências individuais quanto práticas administrativas acabam vindo à tona, tornando-se difícil separá-las. Essa junção de competências individuais com ações empresariais fez emergir, principalmente nos últimos anos, diversos conceitos de competências empreendedoras. (ZAMPIER, TAKAHASHI E FERNANDES, 2012). No presente tópico propõe-se uma revisão desses conceitos, fundamentais para o estudo.

Para Man e Lau (2000) a competência empreendedora é formada por características, tais como, traços da personalidade, habilidades, conhecimentos e atitudes que destacam os indivíduos reconhecidamente competentes. Segundo os autores, a competitividade das micro e pequenas empresas é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. A partir de um estudo empírico realizado com empresas de Hong Kong, os autores confirmaram essa afirmação e desenvolveram uma categorização das competências empreendedoras em seis áreas distintas, a saber: competências de oportunidades, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Com a categorização proposta por Man e Lau (2000), é possível perceber a vinculação das características pessoais e empresariais citada por Zampier, Takahashi e Fernandes (2012).

Ser um empreendedor competente implica em identificar oportunidades de mercado e tomar a iniciativa de ação, convencendo investidores a acreditarem em um projeto, por exemplo. É o que defendem Lans et al. (2008). Segundo os autores, o empresário competente é capaz de não apenas identificar, mas explorar uma oportunidade dentro de um contexto específico. Feuerschütte e Godoi (2008) afirmam que o empreendedor é detentor de determinados atributos que lhe predisõem ao sucesso e à eficiência e utiliza-os para desafiar situações complexas transformando-as em espaços para empreender.

Os pesquisadores Mitchelmore e Rowley (2010) realizaram uma revisão de literatura buscando integrar as contribuições oriundas de estudos sobre competências empreendedoras realizados em diversos países e em diferentes setores industriais e momentos econômicos. O Quadro 5 resume os achados dos autores, em ordem cronológica até 2006, complementado com citações posteriores de outras fontes.

Quadro 5 – Conceitos de competências empreendedoras

Autor	Conceito de competência empreendedora
Ronstadt (1988) Vesper e McMullan, (1988)	Incluem habilidades orais para apresentação, habilidades interpessoais e capacidade para preparar e apresentar um plano de negócios.
Grant (1991) Barney (1991)	Capacidade dos gestores em adquirir e desenvolver recursos que proporcionem vantagem competitiva às empresas.
Thomas e Herrisier (1991)	Características individuais de longa duração que levam ao sucesso ou o desempenho em um trabalho e, posteriormente, em uma organização.
Bird (1995)	Características subjacentes aos indivíduos empreendedores, que iniciam ou transformam suas organizações, agregando valor através da organização de recursos e da visualização de oportunidades.
Martin e Staines (1994)	Qualidades pessoais como personalidade extrovertida, acessibilidade, liderança, autoconfiança, inovação e capacidade de correr riscos.
Murray (1996)	Experiência adquirida em áreas como produção, comercialização e no contato prévio com os capitalistas de risco.
Hunger e Wheelen (1996)	Aplicação de habilidades e conhecimentos em diferentes contextos.
Stuart e Lindsay (1997)	Habilidades, conhecimentos e características pessoais de um empresário.

Gasse et al. (1997)	Capacidades intelectuais, habilidades sociais e competências e habilidades gerenciais.
Johnson e Winterton (1999)	Diferenciam a gama de habilidades e competências necessárias para dirigir uma pequena empresa e aquelas requeridas em organizações maiores devido ao foco do contexto empresarial estar sob o indivíduo.
Baum et al. (2001)	Sua presença é associada à criação, sobrevivência e crescimento de um empreendimento.
Man et al. (2002)	Capacidade do empresário para realizar um trabalho com sucesso.
Florén (2006).	Habilidade em dividir seu tempo entre atividades diferentes, como administrativas, de interação e comunicação.
Lans et al. (2008)	Capacidade de identificar e explorar oportunidades dentro de um contexto específico.
Feuerschütte e Godoi (2008)	Desafiar situações complexas transformando-as em espaços para empreender.
Mitchelmore e Rowley (2010)	Conhecimentos e habilidades que permitam a um empreendedor ser competentes na condução de um negócio
Zampier e Takahashi (2011)	Habilidades, qualidades ou características pessoais que podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio através da criação de valor para a sociedade.
Souza e Teixeira (2013)	Competência empreendedora reforça a percepção estratégica, possibilitando o vislumbre de oportunidades para inovação, crescimento dos negócios e desenvolvimento de melhores capacidades a partir dos recursos organizacionais.
Lizote e Verdinelli (2014)	Pode ser entendida como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos do indivíduo.
Middleton e Donnellon (2014)	A competência empreendedora é formada pelo <i>Know what</i> , o conhecimento cognitivo dos indivíduos sobre o que fazer em dada situação, o <i>know how</i> , ou a capacidade funcional do indivíduo e o <i>know why</i> , relacionado às atitudes e valores do empreendedor que legitimam a ação empreendedora.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com esse estudo, Mitchelmore e Rowley (2010) defendem que a pesquisa sobre competências empreendedoras concentra-se em aspectos e características pessoais do empresário, como conhecimentos e habilidades que permitam a um empreendedor ser competentes na condução de um negócio. Assim, os autores conceituam as competências empreendedoras como um grupo de características relevantes para o sucesso no exercício do empreendedorismo, frequentemente associado ao desenvolvimento de novas e pequenas empresas embora haja um crescente interesse pelas competências de empreendedores corporativos.

Ampliando o conceito, Zampier e Takahashi (2011) definem competência empreendedora como um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio permitindo a um indivíduo imprimir ações e estratégias na criação de valor para a sociedade.

Desta forma, Nassif, Andreassi e Simões (2011) afirmam que estudar a figura do empreendedor passa, fundamentalmente, por entender as ações desses atores sociais, dentro ou fora das organizações, a fim de compreender quais competências mobilizam as suas atividades. Para

Jain (2011), a competência empreendedora é formada por fatores motivacionais do empreendedor, como necessidade de realização, de independência, crescimento pessoal entre outros, somados a características pessoais como inovação, criatividade, propensão ao risco e pro atividade.

O uso apropriado das competências empreendedoras possibilita o desenvolvimento de capacidades organizacionais a partir dos recursos disponíveis, reforçando a percepção estratégica, possibilitando o vislumbre de oportunidades para inovação, o crescimento dos negócios e a prestação de novos serviços ou a criação de linhas de produtos. É o que defendem Souza e Teixeira (2013).

Lizote e Verdinelli (2014) destacam que as competências empreendedoras podem ser entendidas como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Middleton e Donnellon (2014) utilizam os termos “*know how, know what e know why*” para referir-se a esses traços e às competências empreendedoras. Para as autoras, o *know what* é o conhecimento cognitivo dos indivíduos sobre o que fazer em dada situação, o *know how* como fazer, ou seja, a capacidade funcional do indivíduo e o *know why*, está relacionado às atitudes, valores e comportamento do empreendedor e representam o engajamento pessoal e a legitimação da ação empreendedora.

Sobre o desenvolvimento das competências empreendedoras, Lenzi (2008), defende que assim como um indivíduo lapida suas próprias competências, um empreendedor pode adequar suas individualidades a fim de desenvolver uma competência empreendedora. Lans et al. (2008) também afirmam que as competências se desenvolvem pela aprendizagem através da experiência, da observação e da reflexão sobre incidentes críticos.

É importante salientar, que conforme pregado por diversos autores (COOLEY, 1990; FLEURY E FLEURY, 2001; DUTRA, 2001; LENZI, 2008; LENZI et al., 2012) a simples presença de competências no perfil do empreendedor, sem que essas sejam utilizadas na entrega de valor à organização, tem valor nulo. O empreendedor deve empregar as competências na busca de resultados e no desenvolvimento do seu negócio. Sánchez (2012) afirma que as competências do empreendedor desempenham um importante papel no crescimento da empresa já que permitem não só a formulação de estratégias superiores como a capacidade de identificar novas oportunidades de negócios.

Embora possuir as competências empreendedoras desenvolvidas não seja garantia de assertividade na obtenção destes resultados, o seu desenvolvimento pode, sem dúvidas facilitar este processo. Dada a importância do tema para o processo empreendedor, diversos estudos foram desenvolvidos com o intuito de identificar a presença das competências empreendedoras em indivíduos engajados em atividades empresariais.

Na década de 80, a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) financiou um estudo em três países subdesenvolvidos com o intuito de identificar características de empresários bem sucedidos em países do Terceiro Mundo e desenvolver programas de capacitação para iniciativas empreendedoras. A pesquisa foi realizada no Equador, na América Latina, Malawi na África e Índia, na Ásia sob a coordenação de Lyle Spencer e David McClelland, autor comportamentalista precursor no estudo de competências (MORALES, 2004; LENZI, 2008; LIZOTE, 2013).

Desta abrangente pesquisa, que contou com a participação 216 empreendedores, sendo 76 de cada um dos três países, a metade deles com desempenho considerado “superior” e a metade com desempenho “médio”, originou-se um conjunto de competências empreendedoras apresentados no Quadro 6 (MORALES, 2004).

Quadro 6 – Conjunto das competências empreendedoras e suas características de ação de Spencer e Spencer (1993)

I. Realização	1. Iniciativa	a) Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.
		b) Age para expandir seu negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
	2. Vê e aproveita oportunidades	a) Vê e aproveita novas oportunidades de negócios.
		b) Aproveita oportunidades incomuns para obter financiamento, terreno, local de trabalho ou assistência.
	3. Persistência	a) Age repetidamente ou muda de estratégia para superar um obstáculo.
		b) Age frente a um obstáculo significativo.
	4. Busca de informações	a) Dedicar-se pessoalmente a pesquisar como fornecer um produto ou serviço.
		b) Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou empresarial.
		c) Procura informações ou faz perguntas para esclarecer as necessidades de um fornecedor.
		d) Assume pessoalmente pesquisas de mercado, análises de mercado ou pesquisas.
e) Usa contatos ou redes de informação para obter informação útil.		

	5. Interesse pela alta qualidade do trabalho.	a) Manifesta o desejo de produzir ou vender um produto ou serviço de maior qualidade ou de qualidade superior.
		b) Compara seu próprio trabalho ou o trabalho de sua empresa como sendo melhor que o de outros.
	6. Comprometimento com contratos de trabalho	a) Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar um trabalho.
		b) Aceita total responsabilidade pelos problemas na conclusão de um trabalho para os clientes.
		c) Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles para completar um trabalho.
		d) Expressa interesse em satisfazer o cliente.
	7. Orientação para a eficiência	a) Procura ou encontra maneiras de fazer as coisas mais rápido ou com um custo menor.
		b) Usa informação ou ferramentas de gestão para aumentar a eficiência.
		c) Expressa preocupação pela relação custo / benefício ou sobre alguma melhoria, mudança ou ação em curso.
II. Pensamento e resolução de problemas	8. Planejamento sistemático	a) Planeja dividindo uma tarefa de grande porte em subtarefas.
		b) Desenvolve planos que preveem obstáculos.
		c) Avalia alternativas.
		d) Usa uma abordagem lógica e sistemática para as atividades.
	9. Solução de problemas	a) Muda para uma estratégia alternativa para alcançar uma meta.
b) Gera novas ideias ou soluções inovadoras.		
III. Maturidade pessoal	10. Autoconfiança	a) Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa ou enfrentar um desafio.
		b) Mantém sua opinião frente à oposição ou falta inicial de sucesso.
		c) Faz alguma coisa que ele considera arriscado.
	11. Perícia ou Expertise	a) Tem experiência na mesma área de negócios.
		b) Possui forte perícia técnica na área de negócios.
		c) Tinha experiência em finanças antes de começar o negócio.
		d) Tinha experiência em contabilidade antes de começar o negócio.
		e) Tinha experiência em produção antes de começar o negócio.
		f) Tinha experiência em marketing / vendas antes de começar o negócio.
		g) Tinha experiência em outras áreas de negócio relevantes antes de começar o negócio.
	12. Reconhece suas próprias limitações	a) Declara explicitamente uma limitação pessoal.
		b) Envolve-se em atividades para melhorar suas próprias habilidades.

		c) Manifesta aprendizado a partir de um erro passado.
IV. Influência	13. Persuasão	a) Convence os outros a comprar seu produto ou serviço.
		b) Convence os outros a fornecer financiamento.
		c) Convence os outros a fazer coisas que ele quer que outras pessoas façam.
		d) Manifesta sua própria competência, credibilidade ou outras qualidades pessoais ou da empresa.
		e) Manifesta forte confiança nos produtos ou serviços da sua própria empresa.
	14. Uso de estratégias de influência	a) Age para desenvolver contatos de negócios.
		b) Usa pessoas influentes como agentes para atingir seus próprios objetivos.
		c) Limita, seletivamente, as informações que dá a outros.
d) Usa estratégias para influenciar ou persuadir os outros.		
V. Direção e controle	15. Assertividade	a) Confronta problemas com os outros diretamente.
		b) Diz aos outros o que eles têm que fazer.
		c) Repreende ou disciplina aqueles que falham no desempenho esperado.
	16. Monitoramento	a) Desenvolve ou usa procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado ou para que atenda padrões de qualidade.
		b) Supervisiona pessoalmente todos os aspectos de um projeto.
VI. Orientação para os outros	17. Credibilidade, Integridade e Sinceridade	a) Enfatiza sua própria honestidade aos outros (por exemplo, em vendas).
		b) Age para assegurar honestidade ou justiça ao tratar com outras pessoas.
		c) Acompanha o resultado de sanções ou punições (a empregados, fornecedores).
		d) Diz ao cliente se ele não pode fazer alguma coisa (por exemplo, completar uma tarefa) mesmo que isso signifique a perda de um negócio.
	18. Preocupação com o bem-estar dos empregados.	a) Age para melhorar o bem-estar dos empregados.
		b) Realiza ações positivas em resposta às preocupações pessoais dos empregados.
		c) Expressa preocupação com o bem-estar dos empregados.
	19. Reconhecimento da importância de relacionamentos comerciais	a) Reconhece as relações interpessoais como um recurso fundamental para os negócios.
		b) Coloca a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo numa relação comercial.
		c) Enfatiza a importância de manter a cordialidade e um comportamento correto o tempo todo com o cliente.

		d) Age para construir relações harmoniosas ou de amizade com o cliente.
	20. Providencia treinamento para os empregados	
VII. Competências adicionais	21. Formação de capital (apenas em Malawi)	a) Economiza dinheiro para investir no negócio.
		b) Reinveste o dinheiro no negócio.
	22. Preocupa-se com a Imagem dos Produtos e Serviços (apenas no Equador)	a) Expressa interesse em saber como os outros veem seus produtos, serviços ou empresa.
		b) Mostra-se atento à divulgação de seu produto ou empresa por parte dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Morales (2004), Lenzi (2008) e Lizote (2011).

Partindo deste modelo de competências do empreendedor, Cooley (1990) desenvolveu outro trabalho, este apresentado no Seminário para Fundadores de Empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e que hoje serve de base para programas de capacitação de empreendedores como Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC), operacionalizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (LENZI, 2008; LIZOTE, 2013).

Cooley (1990) adicionou três características (estabelecimento de metas, risco moderado e independência) às vinte características básicas de Spencer e posteriormente, consolidou as vinte e três características em dez competências empreendedoras em função da combinação e sobreposição de certos atributos. O conjunto final das dez competências empreendedoras e suas características de ação, propostas por Cooley (1990) são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Competências Empreendedoras

Conjunto de Realização
<p>Busca de Oportunidades e Iniciativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; • Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; • Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência. <p>Correr riscos calculados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; • Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; • Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. <p>Exigência de qualidade e eficiência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; • Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; • Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados. <p>Persistência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Age diante de um obstáculo; • Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; • Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos.

<p>Comprometimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; • Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; • Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
Conjunto de Planejamento
<p>Busca de informações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; • Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; • Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. <p>Estabelecimento de metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal; • Define metas em longo prazo, claras e específicas; • Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis. <p>Planejamento e monitoramento sistemáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; • Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; • Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Conjunto de Poder
<p>Persuasão e rede de contatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; • Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; • Age para desenvolver e manter relações comerciais. <p>Independência e autoconfiança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; • Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; • Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Cooley (1990)

O trabalho de Cooley (1990), que resultou em uma tipologia que possibilita de maneira simples, a identificação das competências empreendedoras, ganhou destaque na academia (LENZI, 2008; ZAMPIER, TAKAHASHI E FERNANDES, 2012; LIZOTE, 2013). Lenzi (2008) e Lenzi et al. (2011), desenvolveram um instrumento para identificação das competências empreendedoras de Cooley (1990) em estudos com empreendedores corporativos ou independentes, que será empregado no presente estudo para identificar as competências empreendedoras presentes nos Microempreendedores Individuais (MEIs).

2.4 Estratégia: a busca da vantagem competitiva

Os estudos em estratégia surgiram da tentativa de explicar as bases da vantagem competitiva e dirigir as organizações em busca desta, atendendo a anseios de executivos e empreendedores. (SERRA, 2007). Este é um assunto complexo que além de abranger áreas funcionais como marketing, finanças e produção; também é um tema genuinamente interdisciplinar que envolve economia, política, teoria das organizações e aspectos legais (WILLIAMSON, 1991). Para

Maritan e Peteraf (2008), Talvez por isso a análise histórica dos estudos em estratégia demonstre mudanças constantes no foco de trabalhos dos estudiosos da área.

Hoskisson et al. (1999) realizaram essa análise com um abrangente estudo que denominaram “balanços de um pêndulo”. Para os autores, as características internas da empresa foram o foco de investigação no período inicial de desenvolvimento do campo de estudo, através dos trabalhos de autores como Barnard (1938) focado nas funções dos executivos; Simon (1945) que estudou o comportamento dos administradores; Selznick (1957) e suas pesquisas sobre liderança; Penrose (1959) e a Teoria do Crescimento da Firma; Chandler (1962) direcionado à estrutura administrativa e Andrews (1965) e Ansoff (1965) sobre as decisões sobre em que tipo de negócio a empresa deve atuar. Para esses autores, o sucesso da empresa acontece em função de seus recursos internos únicos e competitivos.

A partir dos anos 80, observou-se uma mudança de foco para o ambiente externo da organização e a análise da indústria em que uma firma atua, principalmente através dos trabalhos de Porter (1980, 1985) que pregaram o paradigma SCP (*Structure-Conduct-Performance*). Segundo essa ótica, a estrutura da indústria em que uma empresa compete, determina a sua conduta que por sua vez afeta o desempenho da organização.

Anos mais tarde percebe-se nova alteração de foco dos estudiosos em estratégia, a partir de trabalhos como a Economia dos Custos de Transação de Williamson (1981) e a Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983). Ambas as teorias buscam desvendar a lógica interna estrutural e o funcionamento das organizações sendo que para a primeira, a unidade de análise é a transação entre as firmas enquanto para a segunda é o contrato entre principal e agente. Esses trabalhos, Hoskisson et al. (1999) chamam de “Teorias Intermediárias” já que posteriormente, a partir da Visão Baseada em Recursos e das Capacidades Dinâmicas (Nelson & Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Prahalad, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, Pisano e Shuen, 1997) a atenção volta a estar essencialmente direcionada a fatores internos da organização, fazendo o “pêndulo” retornar para o ponto de partida dos estudos em estratégia e ao entendimento de que a fonte de vantagem competitiva está nos recursos e capacidades da organização (HOSKISSON et al. 1999). O Quadro 8 resume considerações de autores e suas obras relevantes do campo de estudo da estratégia empresarial.

Quadro 8 – Resumo das considerações sobre estratégia

Autor	Considerações acerca da estratégia
Barnard (1938)	Atenção ao processo de tomada de decisão e às funções dos executivos.
Simon (1945)	Influência do processo de tomada de decisão e a importância do processamento de informações para a estratégia.
Selznick (1957)	Existência de uma “competência distintiva” do líder para definição a estratégia
Penrose (1959)	Estratégia (e o crescimento) está relacionada à capacidade de gestão que uma firma possui.
Chandler (1962)	Determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e a alocação dos recursos necessários para o cumprimento destas metas.
Ansoff (1965)	Decisões sobre em quais tipos de negócios a empresa deve atuar.
Andrews (1965)	Responsabilidades dos executivos na definição de objetivos, propósitos e metas e as políticas e planos para atingi-las. Definir o que é o negócio da empresa e o tipo de empresa deve ser. Diferenciação entre formulação e implementação.
Williamson (1975; 1985; 1991)	Estratégias devem ser usadas como meios de economizar com a proposição de que a economia é a melhor estratégia. Busca através a minimização dos custos de transação tendo como premissas básicas um conjunto de hipóteses sobre o comportamento humano e os atributos de transações que afetam as operações entre duas empresas.
Jensen e Meckling (1976)	Estratégia como forma de equilibrar os objetivos conflitantes do principal (firma) e do agente (executivo).
Porter (1980; 1985; 1996)	A capacidade de uma empresa obter vantagem competitiva baseia-se principalmente na forma como ele posiciona e se diferencia em uma indústria.
Wernerfelt (1984)	Gestão dos recursos internos da firma como fonte de vantagem competitiva.
Barney (1991)	Define quatro critérios para avaliação dos recursos internos da firma: valor, raridade, imitabilidade e organização interna para exploração do recurso.
Peteraf (1993)	Aponta quatro condições que sustentam a vantagem competitiva das organizações baseada em recursos: heterogeneidade dos recursos, impor limites à competição <i>ex-post</i> , deter recursos de imobilidade imperfeita e impor limites à competição <i>ex-ante</i> .
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Tratam as capacidades dinâmicas como forma de alcançar inovadoras fontes de vantagem competitiva. Estas capacidades compreendem integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes de rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	A vantagem competitiva está nas configurações de recursos criadas a partir das capacidades dinâmicas, não nas próprias capacidades. Capacidades dinâmicas são necessárias, mas não suficientes, para a vantagem competitiva.
Winter (2002)	As capacidades dinâmicas podem ser uma proteção contra a obsolescência e levar a vantagem sustentável.
Nonaka e Toyama (2007)	A estratégia é criada a partir de uma crença existencial e o compromisso com uma visão de futuro que precisam ser compartilhados pelos membros da organização.
Teece (2007)	Empresas com capacidades dinâmicas fortemente desenvolvidas são intensamente empreendedoras e, não só se adaptam a ambientes empresariais como lhe dão formas através da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições.
Hodgkinson e Healey (2011)	Apontam as capacidades dinâmicas como o principal foco dos atuais estudos em estratégia.
Brenes, Metzger e Requena (2011)	As escolhas estratégicas feitas, independente do clima económico em constante mutação, são a chave para manter a competitividade das firmas.

Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012)	Estratégia é a relação dinâmica da empresa com o seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias para atingir os seus objetivos e/ou aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos.
Cardoso et al. (2013)	Destacam o papel relevante da RBV no estudo da estratégia e indicam a ascendência de outras abordagens como as capacidades dinâmicas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O próprio Porter (1996) reconhece anos mais tarde ao escrever em seu artigo “O que é estratégia” que as atividades internas formam a base da vantagem competitiva das organizações, embora alerte que a estratégia não possa ser confundida com a eficácia operacional. Para o autor, a essência da estratégia é optar por executar atividades de uma forma diferente daquela feita pelos rivais. Além disso, a estratégia está em escolher o que não fazer, ou seja, realizar *trade-offs* ao competir além de criar uma adequação entre as atividades desenvolvidas. Segundo o autor, é mais difícil para um concorrente igualar uma série de atividades interligadas do que simplesmente imitar uma atividade específica. O sucesso de uma estratégia depende então de fazer muitas coisas direito e integrá-las entre si.

Gimenez et al. (1999) classificam a estratégia em corporativa e competitiva. Para os autores, enquanto a estratégia corporativa diz respeito às decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar as estratégias competitivas relacionam-se ao modo como a organização compete em determinado negócio. Essa classificação pode ser observada nos escritos de Porter (1996). Enquanto os *trade-offs* realizados configuram uma estratégia corporativa, a adequação entre as atividades e a forma de realiza-las denota a estratégia competitiva.

Sobre os fatores externos à organização, Porter (2008) considera que a estratégia deve entender e enfrentar a concorrência. Para o autor, porém, a concorrência pelo lucro compreende além dos rivais estabelecidos em numa mesma indústria, os fornecedores e clientes e seu respectivo poder de barganha – que podem afetar significativamente o desempenho da organização – bem como a ameaça gerada por novos entrantes no mercado e por produtos substitutos. A partir da análise dessas cinco forças competitivas, é possível pensar a estratégia de uma firma.

O ambiente externo exerce enorme influência nas estratégias adotadas pela organização. Apenas é importante ressaltar, que embora influencie, não limita as opções estratégicas. Nesse sentido, Bignetti e Paiva (2002) entendem a estratégia como o processo assumido pelos tomadores de decisão, localizados no topo da organização e caracterizado por padrões de ação que dependem da forma como os tomadores de decisão percebem o ambiente e interagem com ele.

Gardelin (2010) afirma que os fatores externos afetam a organização como um todo (ou parte dela). Cabe ao gestor reagir a esses fatores através de comportamentos de mudança e adaptação. Da mesma forma, para Cortés e Landeta (2013), a constante mudança observada nos mercados, à intensa concorrência, os desafios tecnológicos e as oscilações econômicas forçam as organizações a adotarem enfoques estratégicos que permitam responder de maneira rápida e efetiva às condições do ambiente e defender sua vantagem competitiva e seu desempenho.

Cancellier (2013) alerta para a importância e para o desafio que representa para os dirigentes de empresas manterem-se atentos, atualizados e de utilizarem efetivamente informações oriundas do ambiente externo em suas decisões. Hitt, Ireland e Hoskisson (2013) afirmam que para tomar decisões bem sucedidas é determinante analisar o ambiente externo de forma eficaz, já que independentemente da indústria, o ambiente externo causa grande impacto nas ações estratégicas.

Essas afirmações denotam a importância da maneira com a qual o gestor comporta-se frente ao ambiente enfrentando pela organização. O próximo tópico deste capítulo tratará do comportamento estratégico dos gestores quando da adaptação de sua organização ao ambiente em que atuam.

2.4.1 Comportamento Estratégico: o processo de adaptação ao ambiente externo

O estudo das organizações e sua adequação ao ambiente externo faz emergir dois pontos de vistas diversos na teoria: o determinismo e o voluntarismo. Para Astley e Van de Ven (2005), a orientação determinista focaliza nas propriedades estruturais do contexto em que a organização atua. Para este paradigma, o comportamento individual é, portanto, determinado por restrições estruturais do ambiente contra os quais cabe às organizações e seus gestores, apenas serem reativos. Já do ponto de vista voluntarista, os indivíduos e organizações são agentes autônomos, proativos e autodirigidos. Passam então a ser a unidade básica de análise e a fonte de mudança nas organizações.

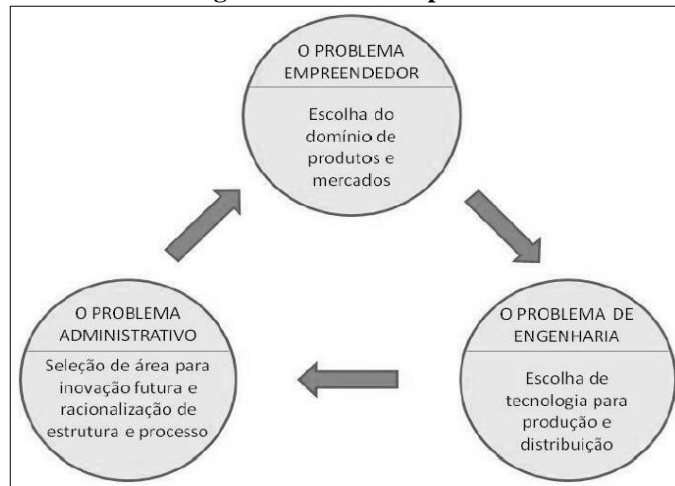
Considerando a lógica voluntarista, o desempenho das organizações passa a ser resultado da capacidade de seus gestores de formularem estratégias que contemplem e alinhem a organização às mudanças de ambientes cada vez mais dinâmicos, como os enfrentados pelas empresas atualmente. Dependendo do ambiente de atuação, essa tarefa ganha em complexidade, fazendo-se necessária a análise de um grande número de variáveis por parte dos gestores antes

da tomada de decisão. Esse processo de adaptação e as escolhas estratégicas dele decorrentes são fundamentais para a sustentabilidade da organização em longo prazo.

Pereira e Antonialli (2011) afirmam que o comportamento estratégico compreende o processo de adaptação organizacional à turbulência do ambiente, envolvendo a dinâmica interna da organização. Ou seja, a forma como as empresas se alinham ao ambiente externo e as escolhas que fazem ao longo do tempo caracterizam o seu comportamento estratégico.

Contrariando a corrente determinista dominante na literatura até então, para a qual o contexto levaria à estratégia a ser adota pela organização, restringindo o poder de escolha, Miles e Snow (1978), afirmam que o contexto pode, de fato, limitar as manobras do gestor, porém não as determina. Para os autores, a percepção e ação do executivo são igualmente importantes na definição da estratégia (GHOBRIE E MORRI, 2009). Complementando, os autores alegam que as pesquisas que utilizam a visão contingencialista, ignoram os processos pelos quais a adaptação organizacional ocorre.

Segundo o estudo de Miles e Snow (1978), as organizações atuam sob padrões de comportamento quando buscam alinhar-se ao ambiente externo. Miles et al. (1978) argumentam que através da busca por estes padrões de comportamento, pode-se descrever e até mesmo prever o processo de adaptação de uma organização. A partir desses conceitos, Miles e Snow (1978), desenvolveram uma tipologia que possibilita compreender o processo de adaptação das organizações, reduzindo os padrões de comportamento organizacional descritos anteriormente a quatro tipos: o prospector, o analítico, o defensivo e o reativo. Estes padrões de comportamento estratégico nascem da diferença com que a organização responde a três problemas: o problema empreendedor, ou a definição do produto e mercado alvo que a empresa visa atender; o problema de engenharia ou o desenvolvimento de um sistema capaz de atender operacionalmente ao problema empreendedor, e o problema administrativo, este relacionado à estrutura organizacional. O conjunto desses três problemas compõe o que os autores denominam de Ciclo Adaptativo, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo Adaptativo

Fonte: Miles e Snow (1978)

Como forma de chegar aos quatro padrões de comportamento estratégico já citados, Miles et al. (1978) alegam que a análise passa necessariamente por dois elementos: (a) o modelo geral do processo de adaptação, o qual especifica as principais decisões da organização para manter-se alinhada com o ambiente, e (b) uma tipologia que retrata os diferentes padrões de adaptação usados por organizações dentro de um grupo. Para os autores, o modelo desenvolvido contribui para a análise das organizações de forma integrada e dinâmica, que considera as inter-relações entre estratégia, estrutura e processo.

Para Gimenez et al. (1999), essa é uma das forças que tornou o modelo amplamente aceito e utilizado pela academia. Os autores ainda citam outras características da tipologia criada por Miles e Snow: a possibilidade de utilização do quadro para o estudo de organizações de qualquer tamanho, diferente de outras tipologias da estratégia, além do fácil enquadramento do comportamento estratégico da organização em uma das quatro categorias.

Segundo Miles e Snow (1978), cada um dos comportamentos da tipologia, possui um padrão de resposta às contingências ambientais e conseqüentemente ao ciclo adaptativo. O Quadro 9 descreve as características de cada um dos padrões de comportamento, com base em Miles e Snow (1978) e Miles et al. (1978).

Quadro 9 – Tipologia do Comportamento Estratégico de Miles e Snow (1978)

Comportamento Estratégico	Características
Prospector	Busca constantemente oportunidades em novos produtos e/ou mercados, primando pelo pioneirismo. Muitas vezes os esforços para tal comprometem sua lucratividade no curto prazo o que não representa um problema, já que a organização e o gestor apostam no retorno futuro das estratégias assumidas.
Defensivo	Direciona o seu escopo de atuação em uma linha de produtos ou mercado estável, sob a qual mantém o domínio através da especialização. Restringe-se ao que sabe fazer tão bem, ou melhor, que a concorrência.
Analítico	Analisa as tendências do mercado em que atua, adotando somente as estratégias já implantadas e bem sucedidas por outras organizações. Combina assim, características prospectoras e defensivas, com objetivo de minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro.
Reativo	Apenas reage ao ambiente externo, desenvolvendo novos produtos ou mercados somente sob ameaça de outros competidores, evitando assim a perda de clientes ou de lucratividade. Atua como se não houvesse estratégia ou com a falta de consistência destas.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Miles e Snow (1978) e Miles et al. (1978)

Para Ghobril e Morri (2009, p. 7), “os três primeiros tipos estratégicos são considerados alinhados porque, uma vez definido um objetivo estratégico em termos de produto-mercado, a empresa desenvolve uma resposta adequada em tecnologia, manufatura, sistemas, processos e controles para que a estratégia escolhida possa ser adequadamente implementada”. Ainda segundo os autores, o desempenho das organizações que adotam um destes três tipos de comportamento tende a ser superior às reativas, já que estas apresentam respostas mais lentas às oportunidades de mercado, tornando-se pouco eficaz e instável.

Segundo Gimenez et al. (1999), as duas categorias mais contrastantes são a prospectora, caracterizada pela busca constante de novos mercados, produtos e processos e a defensiva que mantém o seu foco em mercados restritos, sob os quais detém certo domínio. O comportamento analítico é híbrido às duas características anteriores e as organizações reativas, não apresentam qualquer relação entre estratégia e estrutura. Os autores, com base em Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), apresentam uma síntese, reproduzida no Quadro 10, de como os problemas do ciclo adaptativo são resolvidos em cada um dos tipos estratégicos.

Quadro 10 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e Transitório
	Postura de Sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento Ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças Apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo Tecnológico	Eficiência de Custos	Flexibilidade e Inovação	Sinergia Tecnológica	Desenvolvimento e Conclusão de projetos
	Amplitude Tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica.	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/Fluidez
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão Dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de riscos cuidadosos/contribuição de vendas	Evitar problemas/resolver problemas remanescentes

Fonte: Gimenez et al. (1999)

Desarbo et al. (2005), citam o trabalho de Walker et al. (2003), para o qual as circunstâncias do ambiente é que determinarão o comportamento estratégico mais adequado, aquele que proporcionará melhor desempenho para as organizações. Para os autores, seis características do ambiente favorecem organizações prospectoras, a saber: (1) setores em fase inicial do ciclo de vida do produto; (2) segmentos ou nichos de mercado ainda não desenvolvidos; (3) indústrias com tecnologia emergente; (4) mercados com poucos concorrentes estabelecidos; (5) setores com estrutura em processo de evolução e; (6) setores onde a concentração de *market share* é elevada. As condições inversas favoreceriam organizações defensivas enquanto o comportamento analítico seria o adequado em um meio termo. (DESARBO et al., 2005).

Para Andrews et al. (2008), o trabalho de Miles e Snow (1978) é um dos mais compreensíveis modelos genéricos de estratégia desenvolvidos no campo de pesquisa em administração. Desarbo, Benedetto e Song (2008) destacam a resistência da tipologia ao tempo e afirmam que mesmo após mais de trinta anos da criação o modelo permanece sendo amplamente aceito. A taxonomia proposta por Miles e Snow, de fato tem sido alvo de considerável atenção da academia nos estudos da área de estratégia e vastamente testada em diferentes configurações e ambientes organizacionais, demonstrado qualidades em termos de codificação e predição. (HAMBRICK, 1983; ZAHRA E PEARCE II, 1990; CONANT, MOKWA E VARADAJARAN, 1990; GIMENEZ, 1999; DESARBO et al., 2005; ROSSETTO et al., 2006; ANDREWS et al., 2008; BRYSON, BOAL E RAINEY, 2008; CHRISTIANSEN E HIGGS, 2008; DESARBO, BENEDETTO E SONG, 2008; PITTINO E VISINTIN, 2009; TEIXEIRA, ROSSETTO E CARVALHO, 2009; GARDELIN, 2010; CARVALHO, 2011).

Snow e Hrebiniak (1980), por exemplo, analisaram quatro setores diferentes (plásticos, semicondutores, automotivo e transporte aéreo) e confirmaram a premissa de que organizações com comportamentos prospectores, analistas ou defensivos, apresentam melhores performances do que as de comportamento reativo, exceto em setores altamente regulados além de identificarem competências distintas para cada um dos tipos estratégicos.

Hambrick (1983) encontrou variações de desempenho entre empresas prospectoras e defensoras de acordo com o ambiente no qual as organizações atuavam: organizações prospectoras obtiveram melhores resultados em ambientes dinâmicos e inovadores enquanto as defensivas em setores menos inovadores, corroborando o que fora previsto no modelo de Miles e Snow.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) identificaram a presença de competências em marketing nas organizações prospectores superiores àquelas percebidas nos analistas e defensivos. A

despeito disso, os três tipos estratégicos apresentam melhores índices de rentabilidade em relação às organizações reativas. Andrews et al. (2008) confirmaram que os tipos estratégicos têm consequências evidentes no desempenho de organizações públicas do Reino Unido. Seus resultados demonstram que o comportamento prospector está associado a altos níveis de desempenho enquanto o reativo aos mais baixos, o que corrobora estudos de Zahra e Pearce II (1990) em empresas privadas.

Rossetto et al. (2006) identificaram numa amostra de organizações de pequeno porte que o ciclo de vida do empreendedor está associado ao ciclo de vida da própria empresa: nas empresas em que o empreendedor é mais jovem, o comportamento prospector é predominante ao contrário das empresas onde o empreendedor menos jovem apresenta maior aversão ao risco. Fjeldstad, Miles e Snow (2008) utilizaram com sucesso o modelo para análise de organizações em rede e defendem possibilidade da análise de unidades maiores do que uma única empresa.

Pittino e Visintin (2009) estudaram o comportamento estratégico de empresas familiares de pequeno e médio porte na Itália, adicionando outras variáveis à tipologia. Os resultados demonstram que em empresas de comportamento prospector, o processo sucessório tende a ser mais demorado que nas demais e os achados sugerem que empresários de segunda geração são menos propensos a adotar estratégias inovadoras (agindo de forma defensiva), segundo os autores por sofrerem comparações diretas com os fundadores, ao passo que a terceira geração tende a ser mais inovadora. Outro achado é que organizações com comportamento reativo estavam em meio a processos de sucessão ou apresentam uma menor concentração de propriedade.

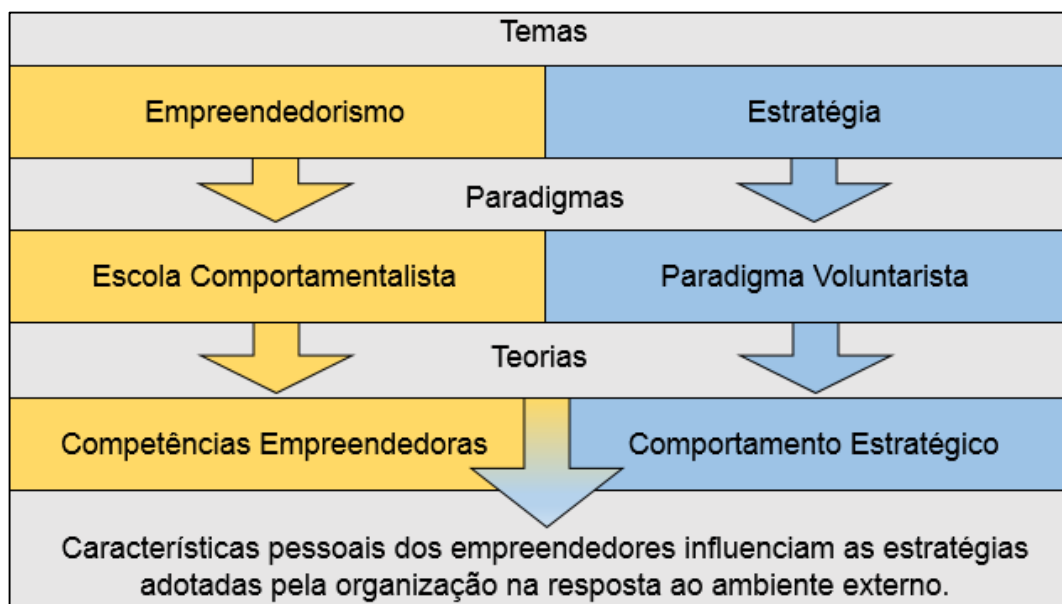
Em outro estudo com empresas de pequeno porte, Gardelin (2010) buscou associar a percepção de incerteza ambiental do gestor com o comportamento estratégico adotado pela organização, não encontrando significância estatística para a relação. A diversidade de estudos e a sua distribuição ao longo de quatro décadas evidencia a força da tipologia proposta por Miles e Snow (1978) para a análise do comportamento estratégico das organizações. Belli (2014) buscou associar a presença de competências empreendedoras com o comportamento estratégico de empreendedores corporativos, não encontrando resultados estatisticamente significativos.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) desenvolveram um instrumento com onze questões em escala multi-itens, com quatro opções de resposta, que objetiva classificar as empresas de acordo com os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978). Cada uma das quatro opções caracterizam as diferentes posturas de resposta ao ciclo adaptativo e a partir dos dados, as

empresas são classificadas em prospectoras, defensivas, analíticas ou reativas sendo que o critério para a classificação será o maior número de respostas associadas a uma das características. Ocorrendo empate no número de respostas, a característica reativa, será considerada caso esteja presente. No caso de empate sem o comportamento reativo, o analítico deverá ser considerado. Esse instrumento tem sido aplicado com sucesso em diversos estudos (CHRISTIANSEN E HIGGS, 2008; TEIXEIRA, ROSSETTO E CARVALHO, 2009; GARDELIN, 2010; RIBEIRO, 2010; MCLAREN et al., 2011; BELLI, 2014) para identificação do comportamento estratégico.

Blageski Junior (2008), com intuito de utilizar-se do questionário de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para identificação do comportamento estratégico em pequenas empresas varejistas de veículos, realizou um pré-teste, no qual identificou que o instrumento era demasiadamente longo e que a leitura das quarenta e quatro afirmações desmotivava os respondentes. Baseado em trabalhos anteriores de McDaniel e Kolar (1987) e Segev (1987) que utilizaram apenas uma questão para identificar o comportamento estratégico, o autor condensou as afirmações utilizando-se de apenas uma pergunta, com quatro alternativas de resposta, para definir o tipo de comportamento da organização sem prejuízo dos resultados.

Figura 2 – Posicionamento teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao fim desta fundamentação teórica, cabe definir o posicionamento do presente estudo. Em relação ao empreendedorismo, assume-se a escola comportamentalista, por entender que características e padrões de comportamento dos empreendedores, aqui representados pelas

competências empreendedoras, influenciam a gestão do negócio. Quanto a estratégia, o presente estudo está pautado no paradigma voluntarista, para o qual o ambiente influencia a postura dos gestores, porém não a limita. O comportamento dos gestores ao responder as contingências ambientais configura suas estratégias competitivas.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o delineamento metodológico do presente estudo, esclarecendo a abordagem e a estratégia de pesquisa, caracterizando a população e amostra investigadas, bem como os métodos e técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados.

3.1 Abordagem e estratégia de pesquisa

De natureza empírica, o presente estudo caracteriza-se por uma abordagem de pesquisa quantitativa. Para Creswell (2010, p. 26), “a pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”. O autor completa que as variáveis são medidas através de instrumentos para que os dados numéricos sejam posteriormente analisados através de procedimentos estatísticos. A opção por essa abordagem de pesquisa é decorrente principalmente do posicionamento teórico dos estudos que embasam a pesquisa (COOLEY, 1990; MILES E SNOW; 1978), já que ambos utilizam abordagens quantitativas, da melhor adequação aos objetivos e também da amostra numerosa compreendida.

A pesquisa tem objetivos descritivos, na medida que trará uma definição das características da amostra investigada e inferencial pois buscou estabelecer relações estatísticas entre os constructos estudados. Como técnica para atingimento destes objetivos, utilizou-se da estratégia de *survey* ou levantamento.

3.2 Universo da pesquisa

Após a criação da Lei Complementar nº 128/2008, 132.408 empreendedores formalizaram-se no estado de Santa Catarina entre julho de 2009, data do início dos registros de Microempreendedores Individuais e julho de 2014. (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2014). No estado, a nova forma de legalização de atividade empresarial tem um número de registros mensal maior do que o de empresas constituídas de todas as outras maneiras somadas, como sociedades limitadas, anônimas, cooperativas e empresas individuais. (BEHLING et al., 2013). Destes empreendedores, muitos utilizaram do acesso facilitado ao crédito, consequência da formalização, para o desenvolvimento do seu negócio e representam o foco do presente estudo.

Uma iniciativa do Governo do Estado de Santa Catarina através da Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A. (BADESC) criou o programa Juro Zero, com o intuito de fomentar o empreendedorismo, estimular a formalização e promover o desenvolvimento da economia catarinense. Até o mês de julho de 2014, 15.838 Microempreendedores Individuais haviam participado do programa (BADESC, 2014). Deste total, optou-se pela realização de um recorte para identificação daqueles empreendedores tomadores de crédito estabelecidos na

região da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI) o que resultou em 809 Microempreendedores Individuais e que configuram a população do estudo.

A AMFRI é uma associação fundada em 1973 que objetiva a integração administrativa, econômica e social dos seus dez municípios associados, localizados no litoral centro-norte de Santa Catarina: Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo. A população total da região é de 495.298 habitantes e apresentou nos últimos três anos, crescimento de 10,69%, superando a média estadual de 6,17%. A Tabela 1 demonstra a população e a variação por município.

Tabela 1 – Variação populacional AMFRI 2010 x 2013

Município	Habitantes (2010)	Habitantes (2013)	Variação Populacional	Variação %
Balneário Piçarras	17.078	19.329	2.251	13,18%
Bombinhas	14.293	16.311	2.018	14,12%
Camboriú	62.361	70.068	7.707	12,36%
Ilhota	12.355	13.124	769	6,22%
Itajaí	183.373	197.809	14.436	7,87%
Itapema	45.797	52.923	7.126	15,56%
Luís Alves	10.438	11.395	957	9,17%
Navegantes	60.556	68.337	7.781	12,85%
Penha	25.141	27.936	2.795	11,12%
Porto Belo	16.083	18.066	1.983	12,33%
Total	447.475	495.298	47.823	10,69%

Fonte: AMFRI (2014)

Embora a região da AMFRI represente apenas 7,46% da população do estado de Santa Catarina, o PIB dos dez municípios respondeu por 13,62% da economia do estado no ano de 2011, última publicação da pesquisa Produto Interno Bruto dos Municípios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O crescimento do indicador foi de 16,04% de 2011 em relação a 2010 nos municípios da região, superando os 10,86% de crescimento estadual. Outro indicador econômico importante é a renda *per capita* que nos municípios da AMFRI foi de 26.323 reais em 2011, 22,22% maior que o índice nacional. Em Itajaí, por exemplo, a maior cidade da região e segunda maior economia do estado, a renda *per capita* foi de 99.923 reais no mesmo ano.

Neste cenário econômico dinâmico, destacam-se: a existência do Complexo Portuário do Itajaí, o segundo maior do Brasil em movimentação de contêineres e que conta com dois portos, nas cidades de Itajaí e Navegantes, que representam a principal opção logística para empresas exportadoras e importadoras catarinenses; o porto pesqueiro de Itajaí, o maior do país, que segundo dados do Sindicato dos Armadores e das Indústrias de Pesca de Itajaí e Região (SINDIPI) gera cerca de 30 mil empregos diretos e 70 mil indiretos; o turismo, atividade que movimenta a economia local já que a região contém inúmeras opções de lazer e belezas naturais, como praias exuberantes, marinas, *resorts* e o maior parque temático do Brasil, o Beto Carrero

World, localizado na cidade de Penha e; a construção civil, que devido ao crescimento populacional e a consequente urbanização da região, desponta como uma das atividades econômicas que mais crescem na região e que por sua natureza, impulsiona diversos outros setores, como comércio e serviços.

Esse panorama, além de deixar clara a relevância da região para a economia do estado de Santa Catarina, também justifica a opção pelo recorte da amostra. Uma região que oferece uma gama de oportunidades para empreendedores de todos os ramos de atuação torna-se um campo fértil para o estudo do empreendedorismo. Não por coincidência, de acordo com o Portal do Empreendedor (2014), até julho de 2014, 12.599 Microempreendedores Individuais formalizaram-se nos dez municípios que compõem a região sendo que destes, 809 buscaram crédito junto às instituições de microcrédito habilitadas pelo BADESC e formam o a população do presente estudo.

3.3 Amostragem

A definição da população de Microempreendedores Individuais tomadores de crédito na região da AMFRI possibilitou o cálculo da amostra para o levantamento de campo, considerando-se uma margem de erro de 5,92%. O cálculo é apresentado na Figura 3:

Figura 3 – Fórmula para cálculo do tamanho da amostra

$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$ $n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$	<ul style="list-style-type: none"> • N = Tamanho da população • E₀ = erro amostral tolerável • n₀ = primeira aproximação do tamanho da amostra • n = tamanho da amostra
---	---

Fonte: Barbetta (2006)

- N = 809 MEIs
- E₀ = 5,92% (0,0592)
- n₀ = 1/(0,0592)² = 285,33
- n = (809 x 285,33) / (809 + 285,33) = 210,94

Assim, aceitando uma margem de erro de 5,92%, definiu-se a amostra em 211 respondentes, o que corresponde a 26,08%, ou pouco mais que um quarto da população. Para Hair et al. (2005), a amostra consiste num subconjunto relativamente pequeno da população através do qual é possível estimar suas características.

A técnica de amostragem utilizada foi a probabilística aleatória simples, através de sorteio dos indivíduos que fizeram parte da amostra. Desta forma, cada indivíduo da população teve a mesma chance de ser incluído na amostra (BARBETTA, 2006). Com os dados de toda a população dispostos em planilha eletrônica, foi realizado o sorteio de dez empreendedores que responderam à pesquisa em forma de pré-teste bem como os 211 respondentes, com os quais o pesquisador entrou em contato. Quando da não possibilidade de realização da entrevista, os integrantes da amostra foram substituídos por novos sorteios, sucessivamente até se atingisse o número de respostas necessário.

3.4 Instrumento de Coleta

A coleta de dados foi por meio de questionários. Hair et al. (2005) definem o questionário como um conjunto estruturado de perguntas, com opções de respostas limitadas, utilizadas para coletar dados dos respondentes e desenvolvido cientificamente para medir características relevantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos e geralmente utilizados para coletar uma grande quantidade de dados.

Os questionários estruturados foram divididos em três blocos, com objetivos distintos: o primeiro deles (Apêndice B) teve o intuito de traçar o perfil dos respondentes e levantar informações como setor de atuação, idade, gênero, formação, tempo de atuação no mercado e de formalização, além dos motivos que levaram o empreendedor a buscar a formalização e a tomar crédito.

O segundo bloco de questões (Apêndice C), investigou a presença das competências empreendedoras nos Microempreendedores Individuais participantes do estudo, atendendo assim ao primeiro objetivo específico. O instrumento foi desenvolvido por Lenzi (2008) e Lenzi et al. (2011) a partir das dez competências empreendedoras de Cooley (1990) e conta com trinta afirmações que refletem padrões de comportamento, sendo três para cada uma das dez competências empreendedoras (busca de oportunidade e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança).

Para cada uma das afirmações os respondentes optaram pelas opções (1) nunca, (2) raras vezes, (3) algumas vezes, (4) quase sempre e (5) sempre. Ao atribuir notas em escala de 1 a 5, os respondentes somaram uma pontuação mínima de três e máxima de quinze pontos para cada

uma das competências empreendedoras, sendo que para considerar a competência presente no comportamento do empreendedor, a pontuação deve estar entre 12 e 15 pontos.

Essa regra está apoiada no trabalho de Lenzi (2008), justificada pelo fato de que se cada uma das três afirmações relacionadas a uma competência são pontuadas em uma escala de 1 a 5 pontos, 3 representa um valor médio. Assim, para caracterizar o reconhecimento de competências em destaque no comportamento do empreendedor, deve-se obter um resultado acima da média, neste caso 4 pontos em cada uma das três afirmações, totalizando 12 pontos.

Por fim, o terceiro bloco do questionário (Apêndice D) verificou o comportamento estratégico adotado pelos Microempreendedores Individuais, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978). O instrumento, desenvolvido por Blageski Junior (2008), a partir do trabalho de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), contém quatro afirmações sobre a maneira como a organização se adequa às contingências ambientais, sendo que cada uma delas reflete um dos padrões de comportamento de Miles e Snow (1978): prospector, analítico, defensivo ou reativo. É importante salientar que o referido instrumento foi criado por Blageski Junior (2008) após a realização de um pré-teste para aplicação do questionário de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) que se mostrou demasiadamente longo, reduzindo o engajamento do entrevistado. Visando solucionar o problema, o autor condensou as alternativas do instrumento de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), criando quatro afirmativas que refletem a maneira como a organização se adequa ao ambiente, sendo que cada uma delas corresponde a um padrão de comportamento estratégico. A opção do autor por reduzir o instrumento para apenas uma questão apoia-se em trabalhos anteriores, como os de McDaniel e Kolari (1987) e Segev (1987) que também identificam o comportamento estratégico a partir da tipologia de Miles e Snow (1978) com apenas uma questão.

Para que se estude o comportamento estratégico de forma satisfatória, é importante que a organização atue por um determinado período de tempo, enfrentando desta forma, diferentes contextos ambientais e consequentes processos de resposta. Assim, só responderam a essa parte do questionário aqueles empreendedores que atuam há pelo menos três anos, mesmo que de maneira informal antes de registrar-se como Microempreendedor Individual. A análise desses dados permitirá atingir o segundo objetivo específico do estudo.

3.5 Pré-teste e coleta de dados

Analisando as alternativas de coleta de dados viáveis, optou-se no presente estudo, pela realização das entrevistas por telefone. A opção por essa forma de coleta de dados levou em conta as seguintes situações: a) baixo índice de resposta das pesquisas realizadas por e-mail; b) grande número de integrantes da população sem e-mail no cadastro; c) o fato do endereço do Microempreendedor Individual muitas vezes ser a sua residência, mas não obrigatoriamente o seu local de trabalho, inviabilizando a pesquisa realizada pessoalmente.

Para reduzir os custos com ligações telefônicas, foi utilizada a tecnologia VOIP, que a partir da instalação de um software e de um microfone em um computador, transforma sinais de áudio analógicos em dados digitais transmitidos através da Internet. Além do fato de ser mais barato, o software permite a completa gestão das ligações, armazenando os históricos de ligações, tempo médio de duração das entrevistas, entre outras informações que auxiliaram o pesquisador na gestão do processo de coleta de dados.

Os questionários foram desenvolvidos com o auxílio do software *Google Docs*, sendo que a cada ligação o pesquisador preenchia as respostas em um formulário eletrônico, registrando automaticamente as respostas no banco de dados, o que evita o trabalho de digitação e tabulação dos questionários.

Antes do início da coleta de dados foram realizados dez pré-testes com o intuito de identificar possíveis problemas e ajustes necessários. Nesse momento, percebeu-se a importância de realizar pequenos ajustes nos questionários desenvolvidos por Lenzi (2008), Lenzi et al. (2011) e Blageski Junior (2008), alterando algumas palavras e termos que os Microempreendedores apresentaram dificuldade de compreensão ou não se adequavam às atividades. As alterações realizadas tiveram intuito de facilitar o processo de coleta de dados, reduzindo o tempo médio das ligações e tornando o processo mais ágil, sem contanto modificar substancialmente os questionários. Os instrumentos finais, empregados na coleta de dados são apresentados nos Apêndices E (competências empreendedoras) e F (comportamento estratégico).

Durante o pré-teste percebeu-se uma grande inclinação do público a colaborar com o estudo, fato que decorreu durante todo o procedimento de coleta de dados. Nesse momento, também foi possível identificar o tempo médio das ligações: entre oito e dez minutos, o que posteriormente, durante o procedimento de coleta de dados, já era informado aos participantes durante a apresentação e convite para participação no estudo.

O levantamento de campo ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2014 até que fosse atingida a amostra definida previamente, de 211 questionários respondidos. Após esse período, os dados passaram a ser analisados e os procedimentos, técnicas e resultados são apresentados no capítulo seguinte.

3.6 Tratamento e análise dos dados

Antes de dar início ao procedimento de análise, os dados foram exportados e organizados no software *Microsoft Excel* através do qual foram realizados os gráficos e tabelas que compõem a descrição da amostra e serão apresentados no próximo capítulo. Posteriormente as informações foram exportadas para o software *Statistica 8.0* para realização dos testes de Análise de Variância (ANOVA), que segundo Triola (2008) é uma método para testar a igualdade de médias através da análise das variâncias amostrais. Esse procedimento estatístico foi utilizado para verificar diferenças entre as médias para competências empreendedoras, perfil dos respondentes e comportamento estratégico adotado, sempre considerando um valor de $p = 0,05$.

Para verificar as diferenças significantes foi utilizado o teste *post-hoc* de Scheffé por ser mais conservador do que os demais (HAIR et al., 2009) e por isso mais recomendável e utilizado (BISQUERRA, SARRIERA E MARTÍNEZ, 2007). Cabe ressaltar que os pressupostos da ANOVA foram garantidos em todas essas análises através do teste de normalidade dos resíduos e do Teste de Levene para verificação da homocedasticidade. Os resultados são apresentados no capítulo seguinte.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

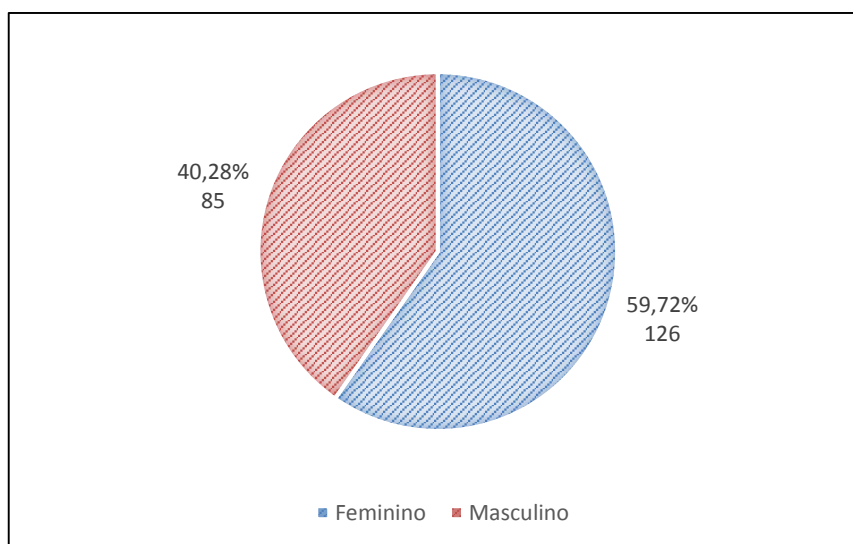
Neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados da pesquisa, inicialmente através da descrição do perfil da amostra e posteriormente identificando a presença das competências empreendedoras e do comportamento estratégico dos Microempreendedores Individuais. Ao final a relação entre os construtos é testada.

4.1 Análise descritiva do perfil dos respondentes

Com o intuito de caracterizar a amostra a partir de suas características pessoais, serão apresentadas as informações gráficas acompanhadas de comentários de pontos relevantes percebidos.

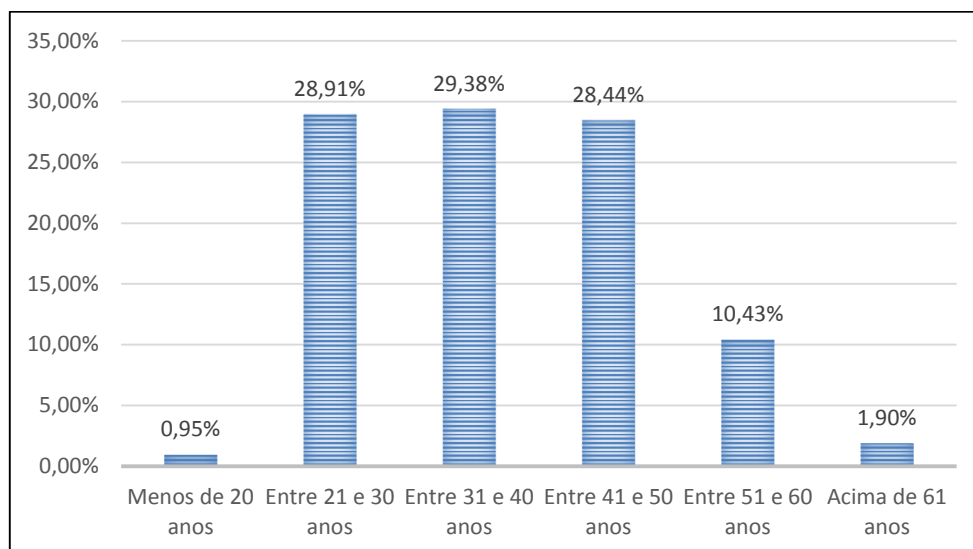
Com relação ao gênero, dos 211 respondentes, 126 (59,72%) são do sexo feminino enquanto 85 (40,28%), do sexo masculino. A maior parte de respondentes mulheres não corresponde ao observado por Behling et al. (2013), que levantaram o perfil do Microempreendedor Individual formalizados em Santa Catarina até então. Na ocasião desta pesquisa, os resultados apontavam que 54,19% dos Microempreendedores Individuais catarinenses eram do sexo masculino.

Gráfico 2 – Gênero dos respondentes



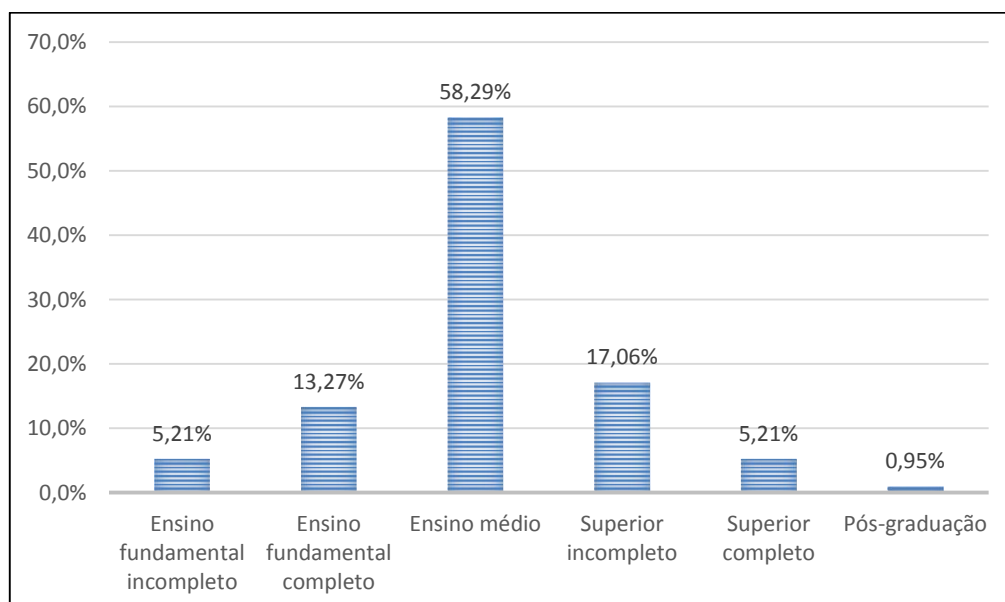
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a faixa etária, 86,73% dos respondentes têm entre 21 e 50 anos, sendo que a divisão entre as faixas de 21 a 30 (28,91%), 31 a 40 (29,38%) e 41 a 50 anos (28,44%) é bastante semelhante entre si. Os dados assemelham-se aos resultados de Behling et al. (2013) na pesquisa citada anteriormente.

Gráfico 3 – Idade dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

O grau de escolaridade dos respondentes foi outro quesito analisado. Nesta questão, observa-se que a grande maioria dos respondentes possui ensino médio completo (58,29%). Há um pequeno número de empreendedores com ensino fundamental incompleto (5,21% - 11 respondentes) ou pós-graduação (0,95% - 2 respondentes), sendo que os 35,55% restantes estão divididos entre ensino fundamental completo, superior incompleto e superior completo.

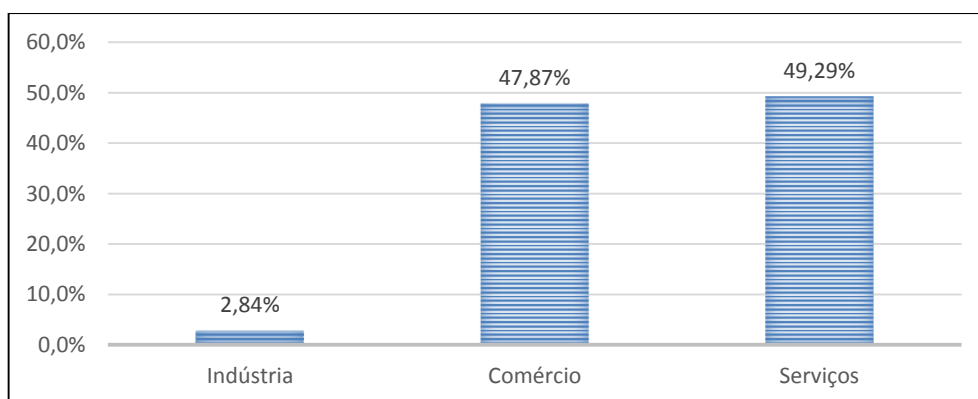
Gráfico 4 – Escolaridade dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes (97,16%) atua no setor terciário da economia (comércio ou serviços), e as cinco atividades mais citadas, concentram 42,18% dos entrevistados. Essas atividades são:

- Comércio varejista de roupas – 32 empresas
- Salão de beleza ou cabeleireiros – 29 empresas
- Confecção, costura ou facção – 16 empresas
- Artesanato – 7 empresas
- Encomenda de doces e salgados – 5 empresas
- **Total: 89 empresas – 42,18% da amostra**

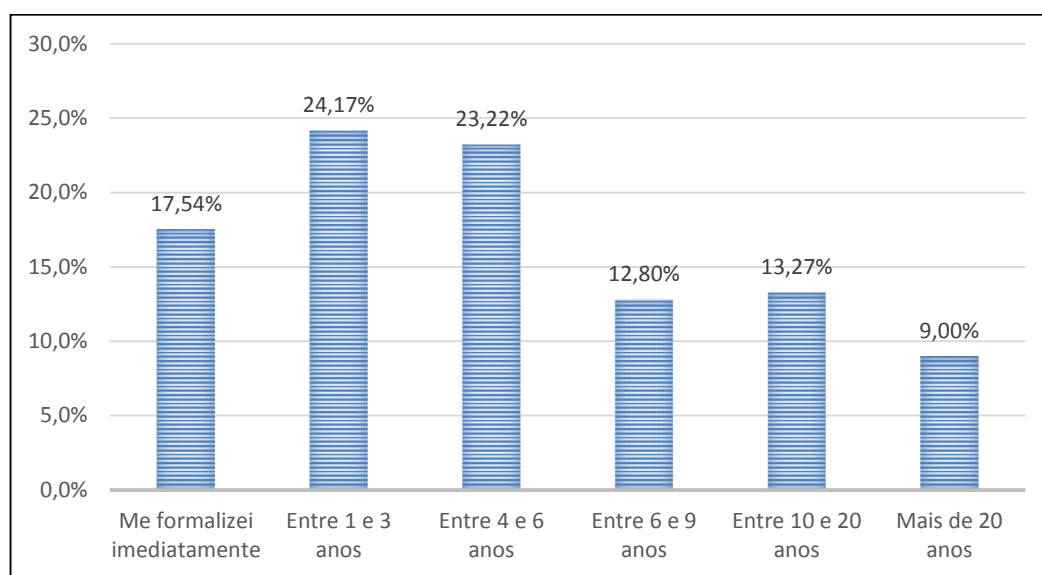
Gráfico 5 – Setor econômico



Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa também buscou identificar quanto tempo os Microempreendedores Individuais atuaram de forma irregular, até optarem pela formalização. O percentual de empreendedores que já iniciaram seus negócios de maneira formal (17,54%) demonstra que muitas pessoas visualizam no MEI uma oportunidade de iniciar suas atividades atendendo à legislação.

Porém, é muito significativo o percentual de empreendedores que atuavam informalmente e que visualizaram no Microempreendedor Individual uma alternativa para regularizar suas atividades. Como pode ser observado no Gráfico 5, a maior incidência de respostas foi de empreendedores que atuaram entre 1 e 3 anos de maneira irregular (24,17%), antes de buscar a formalização através do MEI. Há ainda empreendedores que por uma ou duas décadas atuaram na informalidade (22,27%) visualizaram no Microempreendedor Individual benefícios que o incentivaram a buscar a regularização de suas atividades.

Gráfico 6 – Tempo de atuação antes da formalização

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Corseuil, Neri e Ulyssea (2013) além de estimular a criação de novas empresas, políticas públicas como a Lei Complementar n.º 128 incentivam a formalização de negócios já existentes, fato comprovado pelos dados do Gráfico 6. Ao menos 35,07% dos empreendedores entrevistados já atuavam antes do advento do Microempreendedor Individual, se considerarmos as faixas de 6 a 9 anos, 10 a 20 anos e mais de 20 anos. São empresários que identificaram uma boa relação custo-benefício para regularizarem as suas atividades.

Como as mudanças geradas pela Lei do Microempreendedor Individual influenciam diretamente a decisão de formalização dos empreendedores (CORSEUIL, NERI E ULYSSEA, 2013), a pesquisa também investigou os fatores mais relevantes na decisão do empreendedor de regularizar suas atividades.

O questionário apresentava onze incentivos à formalização proporcionados pela política pública do Microempreendedor Individual e encontrados na literatura ou em materiais de divulgação do próprio governo, como o Portal do Empreendedor e campanhas publicitárias de divulgação do programa. Para cada um dos onze fatores, foi pedido ao empreendedor que atribuísse um valor de 1 a 5, sendo 1 para a mínima influência e 5 para o máximo peso em sua decisão. A Tabela 2 resume essas informações em ordem decrescente de importância atribuída pelos empreendedores. Os resultados são comentados na sequência.

Tabela 2 – Fatores que influenciam a decisão de formalização

Fator de Influência	Frequência					Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
	1	2	3	4	5			
Segurança contra fiscalização	1	3	1	9	197	4,886	0,503	0,10
Possibilidade de crescimento da empresa	1	1	7	11	191	4,848	0,530	0,11
Isenção de taxas para registro	3	4	4	27	173	4,72	0,725	0,15
Acesso a crédito e/ou serviços bancários	3	7	9	9	183	4,716	0,813	0,17
Acesso à cobertura do INSS	9	10	3	11	178	4,607	1,033	0,22
Ausência de burocracia	10	9	18	33	141	4,355	1,109	0,25
Apoio técnico (SEBRAE, BADESC)	2	15	31	37	126	4,28	1,020	0,24
Impostos reduzidos	13	20	40	45	93	3,877	1,247	0,32
Possibilidade de vender para empresas	54	10	13	15	119	3,64	1,732	0,48
Possibilidade de participar de licitações	26	28	33	36	88	3,626	1,443	0,40
Contratação de funcionário	87	35	30	26	33	2,445	1,505	0,62

Fonte: Dados da pesquisa

Os fatores com maior média são, em ordem decrescente: segurança contra fiscalização, possibilidade de crescimento da empresa, acesso a crédito e/ou serviços bancários e acesso à cobertura do INSS. Siqueira, Rocha e Teles (2013) realizaram uma pesquisa com o mesmo intuito com Microempreendedores Individuais da cidade de Diadema (SP) e já haviam encontrado resultado idêntico.

A segurança contra fiscalização, inclusive, que foi o fator mais citado em ambas as pesquisas, apresenta também o menor desvio padrão (0,503) e menor coeficiente de variação (0,10) demonstrando a concordância entre os respondentes sobre a relevância da segurança jurídica proporcionada pela formalização.

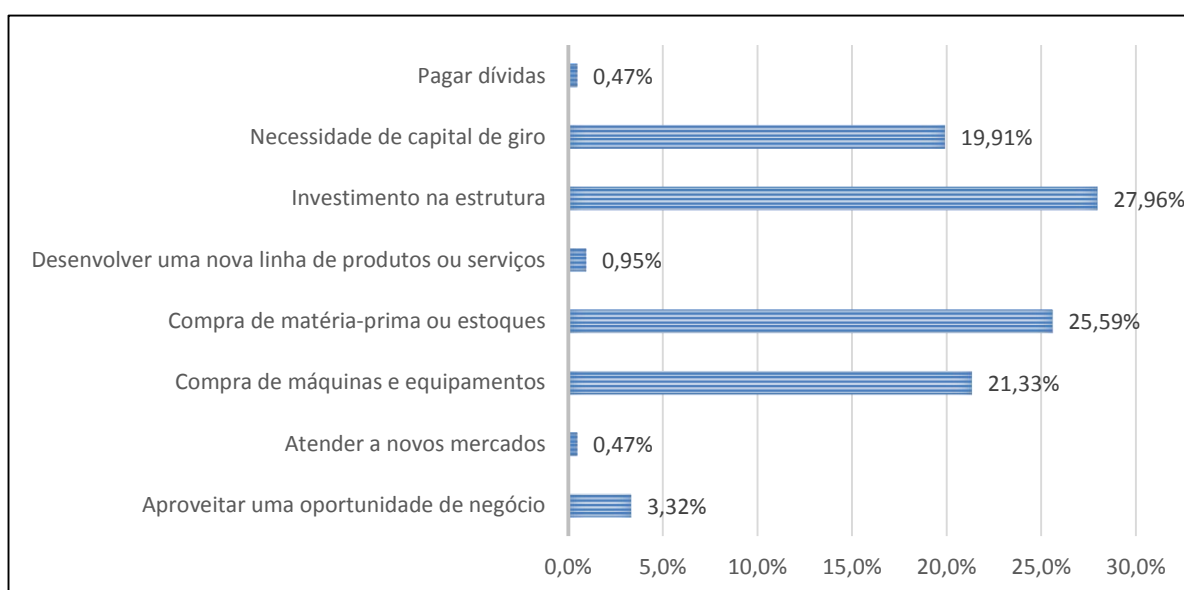
Os fatores que menos pesam na decisão de formalizar-se, segundo os respondentes são a possibilidade de contratação de um funcionário, de participar de licitações ou de vender para empresas, fato também observado no estudo de Siqueira, Rocha e Teles (2013). Há que se observar porém, que esses três fatores apresentaram alto desvio padrão e coeficiente de variação, demonstrando uma discordância entre os respondentes, muito provavelmente em função das características dos negócios serem também muito diversos e para apenas alguns empreendedores, o fato de vender para empresas ou para o governo configura oportunidades de negócios.

O acesso ao crédito e serviços bancários, segundo os empreendedores que compõem a amostra é um dos principais fatores motivadores da formalização. Como citado anteriormente, a população analisada pelo estudo é formada por empreendedores que tomaram crédito em uma instituição financeira através do Programa Juro Zero. Em função disso, uma questão buscou identificar os motivos que levaram o empresário a tomar o referido empréstimo.

A opção mais citada, por 59 empresários (27,96%) foi o investimento na estrutura. Outros 45 empreendedores (21,33%) empregaram o valor emprestado na compra de máquinas e equipamentos, 10 (4,74%) utilizaram o valor para aproveitar uma oportunidade de mercado, desenvolver uma nova linha de produtos ou serviços ou atender a um novo mercado. Somando-se esses percentuais, chega-se a 54,03% de empreendedores que utilizaram o crédito investindo em ações prospectoras para o seu negócio.

Sabe-se que o capital de giro está entre as principais dificuldades financeiras enfrentadas pelas pequenas empresas (PENROSE, 2006). Não por coincidência, 42 empresários (19,91%) afirmaram ter utilizado o crédito para este fim, além de outros 54 (25,59%) empreendedores que investiram o valor na compra de estoque de matéria-prima. Apenas um empresário afirmou ter utilizado os recursos do empréstimo para pagar dívidas.

Gráfico 7 – Utilização empréstimo



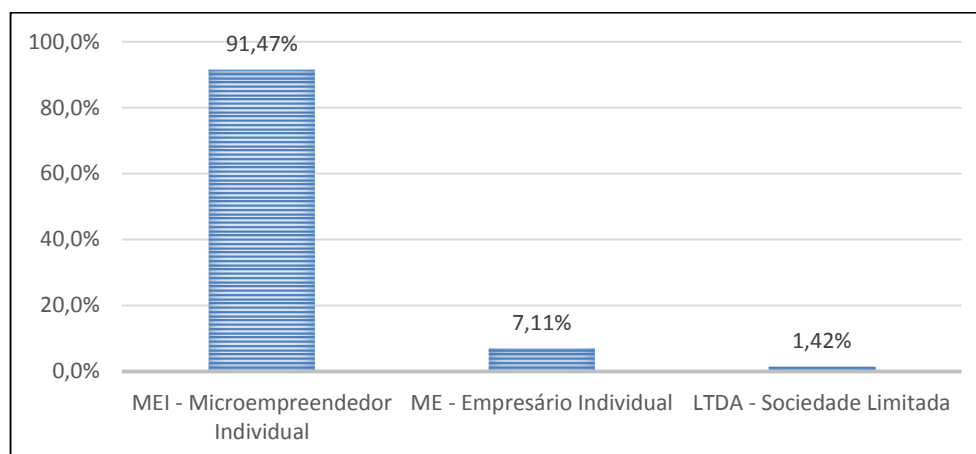
Fonte: Dados da pesquisa

Finalizando as perguntas para levantamento do perfil, questionou-se se os empresários ainda mantinham-se como Microempreendedores Individuais ou se devido ao crescimento do negócio haviam migrado para outra forma de constituição e tributação de empresas, visto que o limite de faturamento anual para o MEI é de 60 mil reais.

A grande maioria (193 empresas ou 91,47%) ainda permanece como Microempreendedores Individuais. Dezoito empresários porém já superaram o limite de faturamento, migrando suas empresas para firma individual (7,11%) ou sociedade limitada (1,42%). Ainda que tímido, esses números demonstram a oportunidade de crescimento do negócio após a legalização das

atividades. Dada a recente formalização da maioria das empresas, já que os registros de MEI iniciaram-se em 2009, este é um número relevante e mais estudos para analisar a propensão dos Microempreendedores Individuais em aumentarem a estrutura de suas empresas merecem atenção da academia.

Gráfico 8 – Situação fiscal atual



Fonte: Dados da pesquisa

Descrito o perfil dos respondentes da pesquisa, no próximo tópico serão analisadas as competências empreendedoras presentes nestes Microempreendedores Individuais.

4.2 Identificação das competências empreendedoras

O primeiro objetivo específico do presente estudo é identificar as competências empreendedoras presentes nos Microempreendedores Individuais que compuseram a amostra. Para discussão dos resultados, as competências empreendedoras serão apresentadas através de siglas, para facilitar a visualização dos gráficos e tabelas. A relação dessas siglas é apresentada na Tabela 3:

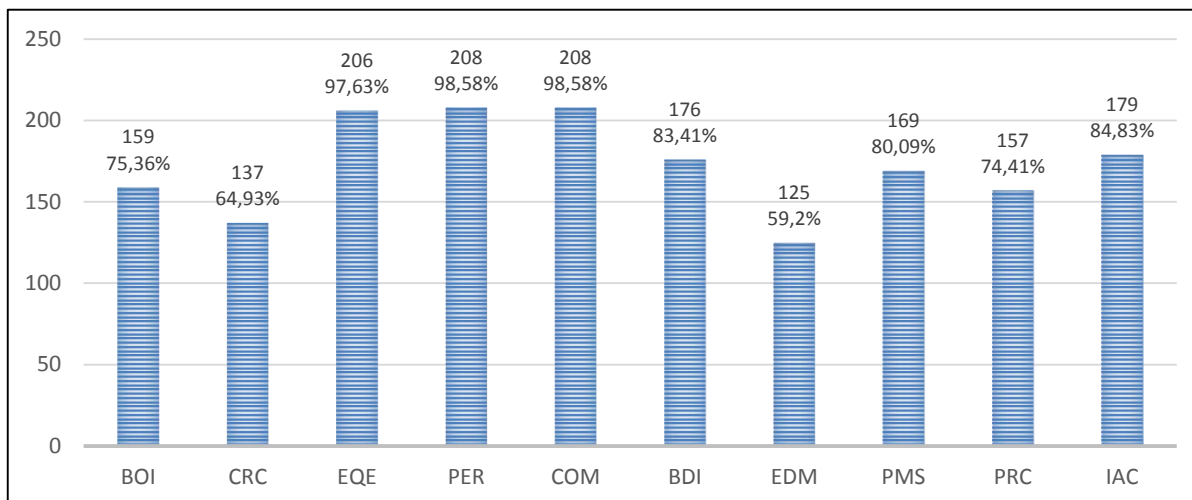
Tabela 3 – Siglas para as competências empreendedoras

Competência	Sigla
Busca de Oportunidades e Iniciativa	BOI
Correr Riscos Calculados	CRC
Exigência de Qualidade e Eficiência	EQE
Persistência	PER
Comprometimento	COM
Busca de Informações	BDI
Estabelecimento de Metas	EDM
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	PMS
Persuasão e Rede de Contatos	PRC
Independência e Autoconfiança	IAC

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lenzi (2008)

O Gráfico 9 demonstra o número de Microempreendedores Individuais com cada uma das dez competências desenvolvidas bem como seus respectivos valores percentuais.

Gráfico 9 – Competências empreendedores presentes nos MEIs



Fonte: Dados da pesquisa

Das dez competências empreendedoras de Cooley (1990), as presentes no maior número de empresários são Persistência (PER) e Comprometimento (COM), ambas com 208 dos 211 respondentes (98,58%), seguidos por Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), 206 – 97,63% e Independência e Autoconfiança (IAC), 179 – 84,83%.

Como o foco da pesquisa são Microempreendedores Individuais, a presença de competências como Comprometimento (COM) e Independência e Autoconfiança (IAC) eram esperadas, já que o próprio empresário precisa executar pessoalmente praticamente todas as atividades do negócio. É importante que Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE) esteja entre as competências mais presentes nos indivíduos da amostra, o que denota a preocupação dos empresários em atender o mercado com padrões de qualidade exigidos pelo consumidor atual e com o melhor aproveitamento de recursos organizacionais.

Busca de Informações (BDI), presente em 83,41% dos empresários, Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS) em 80,09%, Busca de Oportunidades e Iniciativa (75,36%) e Persuasão e Redes de Contatos (74,41%), foram outras competências presentes em mais de 70% dos Microempreendedores Individuais que compuseram amostra.

As competências menos presentes nos respondentes foram Correr Riscos Calculados (CRC) em apenas 64,93% dos entrevistados e Estabelecimento de Metas (EDM) em 59,20% da amostra. A presença de cada competência é avaliada a partir de três variáveis, conforme detalhado no

Capítulo 3 (Metodologia). A Tabela 4, apresenta a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação para cada competência empreendedora e suas três variáveis observáveis.

Tabela 4 – Médias das variáveis observáveis para cada competência

Variável observável	Média	Desvio Padrão	Coefficiente Variação
(BOI) Busca de Oportunidades e Iniciativa	13,095	1,109	0,08
(BOI1) Cria, reinventa ou comercializar novos produtos ou serviços.	4,133	0,838	0,20
(BOI2) Toma iniciativas de inovação gerando novos negócios.	4,427	0,649	0,15
(BOI3) Produz resultado através das oportunidades de negócio que identifica no mercado.	4,536	2,198	0,48
(CRC) Correr riscos calculados	12,213	0,735	0,06
(CRC1) Avalia o risco de suas ações por meio de informações coletadas.	4,417	0,738	0,17
(CRC2) Age para reduzir os riscos dessas ações.	4,393	1,318	0,30
(CRC3) Está disposto a correr riscos.	3,403	2,097	0,62
(EQE) Exigência de qualidade e eficiência	14,052	0,724	0,05
(EQE1) Suas ações são muito inovadoras e trazem qualidade e eficácia nos processos.	4,256	0,292	0,07
(EQE2) É reconhecido por satisfazer seus clientes.	4,929	0,469	0,10
(EQE3) Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade.	4,867	0,996	0,20
(PER) Persistência	14,621	0,392	0,03
(PER1) Age para driblar obstáculos quando eles se apresentam.	4,867	0,513	0,11
(PER2) Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.	4,834	0,306	0,06
(PER3) Admite ser responsável por seus atos como empresário.	4,919	0,850	0,17
(COM) Comprometimento	14,536	0,333	0,02
(COM1) Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os clientes e parceiros.	4,910	0,730	0,15
(COM2) Quando necessário, “coloca a mão na massa” para concluir um trabalho.	4,725	0,300	0,06
(COM3) Está disposto a manter os clientes satisfeitos e de fato consegue.	4,900	0,917	0,19
(BDI) Busca de informações	13,592	0,767	0,06
(BDI1) Vai pessoalmente atrás de informações para realizar um projeto.	4,578	0,818	0,18
(BDI2) Investiga pessoalmente novos processos ou ideias inovadoras.	4,460	0,799	0,18
(BDI3) Quando necessário, consulta especialistas para lhe ajudar em suas ações.	4,555	1,835	0,40
(EDM) Estabelecimento de metas	11,938	0,853	0,07
(EDM1) Define suas próprias metas.	4,521	0,948	0,21
(EDM2) Suas metas são claras e específicas.	4,043	1,162	0,29
(EDM3) Suas metas são mensuráveis.	3,374	2,479	0,73
(PMS) Planejamento e monitoramento sistemáticos	13,085	0,729	0,06
(PMS1) Elaborar planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.	4,573	0,990	0,22
(PMS2) Revisa constantemente seus planejamentos	4,431	0,920	0,21
(PMS3) É ousado na tomada de decisões	4,081	1,979	0,48
(PRC) Persuasão e rede de contatos	12,754	0,954	0,07
(PRC1) Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para atingir seus objetivos.	3,863	0,866	0,22
(PRC2) Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados.	4,128	0,610	0,15
(PRC3) Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamentos.	4,763	2,032	0,43
Independência e autoconfiança (IAC)	12,962	1,015	0,08
(IAC1) Está disposto a quebrar regras e obstáculos enraizados no mercado.	4,062	0,712	0,18
(IAC2) Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.	4,085	0,506	0,12
(IAC3) É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.	4,815	1,527	0,32

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando conjuntamente o Gráfico 8 e a Tabela 4, percebe-se que as competências Correr Riscos Calculados (CRC) e Estabelecimento de Metas (EDM), as duas menos presentes nos Microempreendedores Individuais, possuem também as duas variáveis observáveis com a menor média entre todas trinta.

Para a variável “(CRC3) Está disposto a correr riscos”, da competência CRC a média de 3,403 indica uma baixa propensão dos empreendedores ao risco, que é algo inerente ao ato de empreender. Desde os escritos da Cantillon (1755) e Say (1803), o risco está associado à figura do empreendedor que lida com a incerteza da obtenção do retorno desejado. A baixa disposição em assumir riscos pode limitar o crescimento das empresas e tal constatação na presente amostra instigou o pesquisador a cruzar os dados dessa variável com a situação fiscal atual do respondente, para identificar se empreendedores mais dispostos a correr riscos tinham migrado suas empresas para outra forma de tributação.

Tal tentativa foi realizada através de uma Análise de Variância (ANOVA), que resultou em valor de $p=0,003022$. O teste *post-hoc* de Scheffé evidencia a diferença na média para essa variável entre o grupo de empreendedores que mantiveram-se como MEI (3,3212) e aqueles que alteraram suas empresas para ME ou LTDA (4,2778). Tal constatação pode suscitar novos estudos que associem os Microempreendedores Individuais à propensão ao risco e o quanto isso afeta o crescimento de suas empresas.

Tabela 5 – ANOVA para CRC3 e Situação Fiscal atual

Situação Fiscal Atual	{1}	{2}
	3,3212	4,2778
MEI - Microempreendedor Individual		0,003022**
ME – Empresa Individual ou LTDA – Sociedade Limitada	0,003022**	

Fonte: Dados da pesquisa

Já a variável “Suas metas são mensuráveis” da competência EDM, com média 3,374, indica uma dificuldade dos empreendedores em estabelecer indicadores mensuráveis para seus objetivos. A variável “(EDM1) Define suas próprias metas”, tem uma média maior, de 4,521, demonstrando que o empreendedor traça seus objetivos, mas não transforma-os em indicadores que possam ser acompanhados de forma mensurável pelo empresário. Há que se ressaltar porém, que as duas variáveis com menor média, apresentam em contrapartida maiores desvios padrão e coeficientes de variação.

Dada essa alta discordância entre as respostas, buscou-se realizar uma Análise de Variância (ANOVA), com o intuito de identificar se o perfil dos respondentes afeta significativamente a

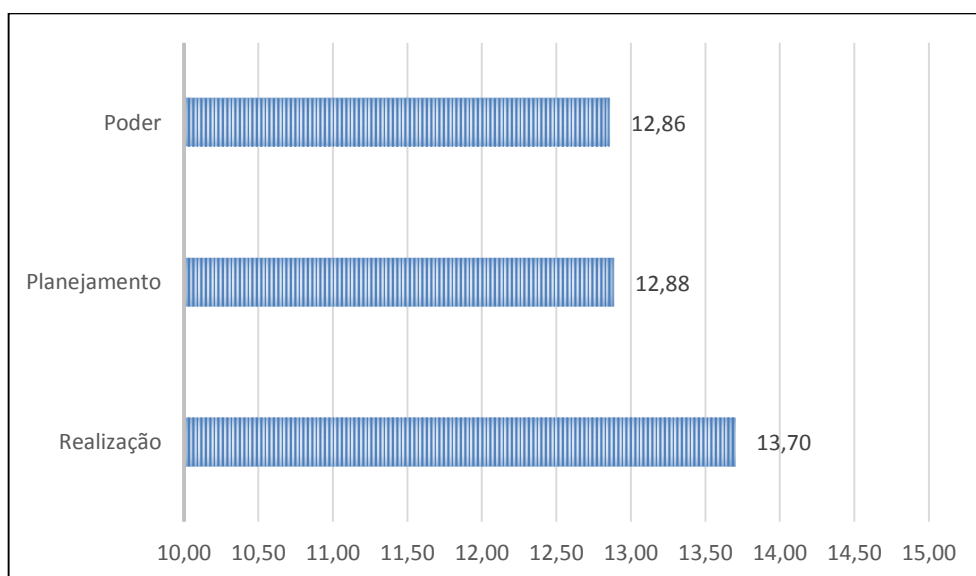
média das variáveis observáveis. Essa análise demonstrou-se estatisticamente insignificante com valor de $p = 0,05$.

A terceira variável com menor média foi “(PRC1) Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para atingir seus objetivos”, com 3,863 e desvio padrão 0,866. Não por acaso, essas três CRC, EDM e PRC, foram as que apresentaram menores médias, 12,213, 11,938 e 12,754, respectivamente.

Já as três maiores médias para variáveis observáveis foram identificadas em “(EQE2) É reconhecido por satisfazer seus clientes” – 4,929, “(PER3) Admite ser responsável por seus atos como empresário – 4,919 e “(COM1) Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os clientes e parceiros” – 4,910.

As dez competências empreendedoras de Cooley (1990) são divididas em três grupos, denominados Conjunto de Realização, que envolve as competências BDO, CRC, EQE, PER e COM, Conjunto de Planejamento, formado pelas competências BDI, EDM e PMS e por fim o Conjunto de Poder, com as competências PRC e IAC. No Gráfico 10, são apresentadas as médias encontradas para as competências que formam cada conjunto. Os resultados demonstram que as competências do Conjunto de Realização são as que possuem maior média (13,70), seguidas dos Conjuntos de Planejamento (12,88) e Poder (12,86). A maior média para o Conjunto de Realização já era esperada visto que as três competências com maior presença nos empreendedores (PER, COM e EQE) fazem parte deste grupo.

Gráfico 10 – Médias para cada conjunto de competências



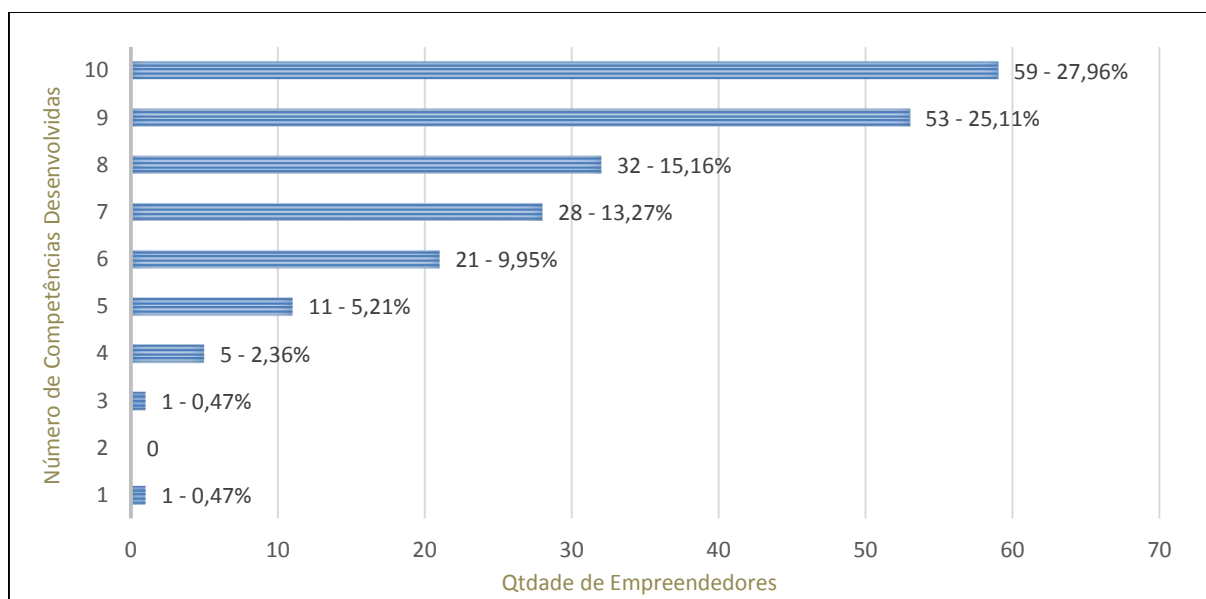
Fonte: Dados da pesquisa

Pela análise dos conjuntos das competências, pode-se constatar que o Microempreendedor Individual tem suas competências mais desenvolvidas no que diz respeito a identificar oportunidades e mover esforços e recursos para colocar sua ideia em prática do que propriamente planejar essas ações, buscando informações e estabelecendo metas e planos de ação.

O Conjunto de Poder, formado pelas competências PRC e IAC apresentou a menor média. Considerando que o Microempreendedor Individual carrega sozinho as tarefas de influenciar parceiros-chave e desenvolver a sua rede de contatos é essencial que esses profissionais, mesmo que gerindo pequenos negócios desenvolvam a sua autoconfiança para enfrentar os desafios e mobilizar recursos para o desenvolvimento do seu negócio.

Outra análise realizada foi com relação ao número de competências presentes em cada empreendedor. Conforme ilustrado no Gráfico 11, 81,50% dos empreendedores afirmaram ter ao menos 7 competências empreendedoras desenvolvidas.

Gráfico 11 – Quantidade de competências por empreendedor



Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se que foram realizadas tentativas de associar o perfil do empreendedor (gênero, idade, escolaridade e tempo de atuação) ao número de competências empreendedoras desenvolvidas, mas as análises não resultaram em diferenças significantes para nenhuma das variáveis. A mesma análise foi realizada a partir da média de cada competência empreendedora, de forma

individual em relação ao perfil do empreendedor, também não resultando em diferenças significantes para $p = 0,05$.

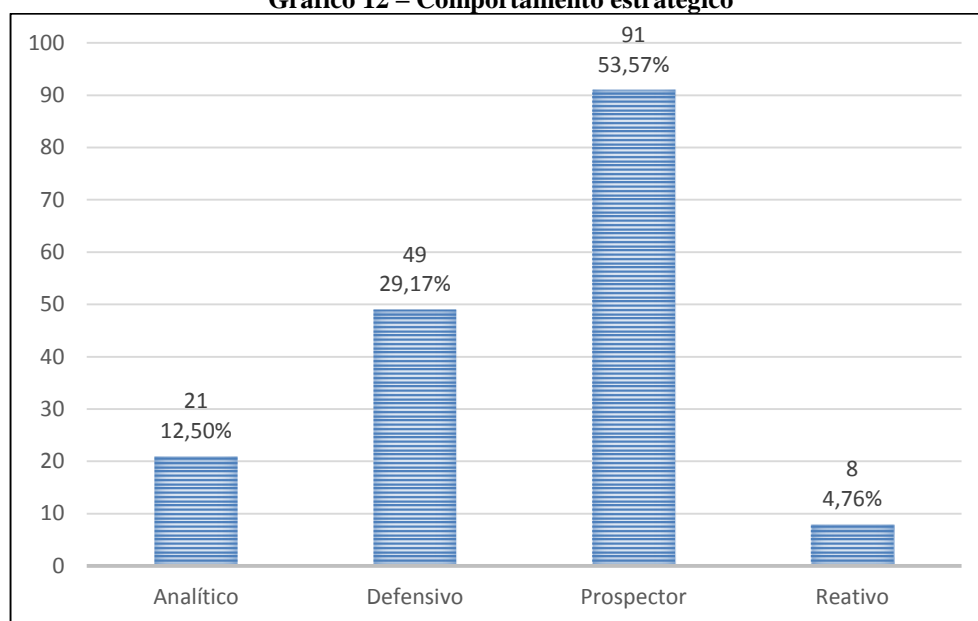
Assim, conclui-se que ao menos na amostra pesquisada, as variáveis coletadas para identificação do perfil do empreendedor não são determinantes da quantidade de competências empreendedoras presentes nos indivíduos nem mesmo das médias para cada competência.

4.3 Identificação do comportamento estratégico

Outro objetivo do presente estudo é identificar o comportamento estratégico dos Microempreendedores Individuais. A teoria do comportamento estratégico proposta por Miles e Snow (1978) avalia a forma como o empresário responde às contingências do ambiente em que atua, classificando-a em quatro padrões comportamentais. Para que tenha enfrentado situações diversas no ambiente, é necessário que o empresário esteja estabelecido a algum tempo e, com isso vivenciado diversos momentos que requisitaram postura de adaptação de suas empresas.

Desta forma, apenas responderam a parte do questionário para identificação do padrão de comportamento estratégico, aqueles empresários que atuavam há pelo menos três anos na ocasião da pesquisa, desde 2011 portanto, mesmo que de maneira informal. Assim, dos 211 entrevistados, apenas 169 (80,09%) responderam a esse questionamento.

A maior incidência percebida foi de empreendedores que alegaram adotar o comportamento Prospectador (91 empreendedores ou 53,85%). O segundo padrão comportamental mais citado foi o Defensivo (49 empreendedores ou 28,99%), seguido pelo comportamento Analítico (21 empreendedores ou 12,43%). Apenas oito empresários (4,73%), afirmaram adotar um comportamento Reativo ao ambiente. Os resultados são ilustrados no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Comportamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa

Os achados são positivos já que a maior incidência de empreendedores prospectores demonstra que os empresários entrevistados buscam oportunidades no mercado, primando pelo pioneirismo de suas ações (MILES E SNOW, 1978). Diante da concorrência enfrentada na grande maioria dos mercados essa é uma característica que pode ser determinante para o sucesso do negócio. Pela recente criação da Lei do Microempreendedor Individual, o próprio fato destes empreendedores terem aproveitado a oportunidade para legalizar as atividades, por si só já demonstra uma iniciativa empreendedora e prospectora.

Já os Defensivos que possuem comportamento estratégico oposto aos prospectores foram os que apareceram com segunda maior frequência entre a amostra, seguidos pelos empreendedores de comportamento Analítico. Segundo Gimenez et al. (1999), esses três comportamentos apresentam indicadores de desempenho superiores às empresas de comportamento Reativo. Embora a presente pesquisa não tenha coletado informações sobre o desempenho das empresas entrevistadas, a constatação de que 95,24% delas adotam estratégias consistentes é um índice satisfatório.

Os empreendedores Reativos foram os que apresentaram menor representatividade da amostra, corroborando estudos de Miles e Snow (1978), Blageski Junior (2008) e Gardelin (2010). Miles e Snow (1978) afirmam que empresas de comportamento Reativo sobrevivem menos em mercados competitivos e até mesmo por isso são encontradas em menores números nos estudos, afirmação não confirmada em alguns estudos como Gimenez et al. (1999) e Ribeiro (2010). A

presente pesquisa identificou 8 empreendedores que afirmam adotar esse padrão de resposta ao ambiente.

Em relação à afirmação de Miles e Snow (1978) sobre a sobrevivência das empresas Reativas, a Tabela 6 demonstra o tempo de atuação dos empreendedores com esse comportamento estratégico, sendo que foram encontrados empresas em todas as faixas. A associação entre tempo de atuação e comportamento estratégico demonstrou-se estatisticamente insignificante através da Análise de Variância.

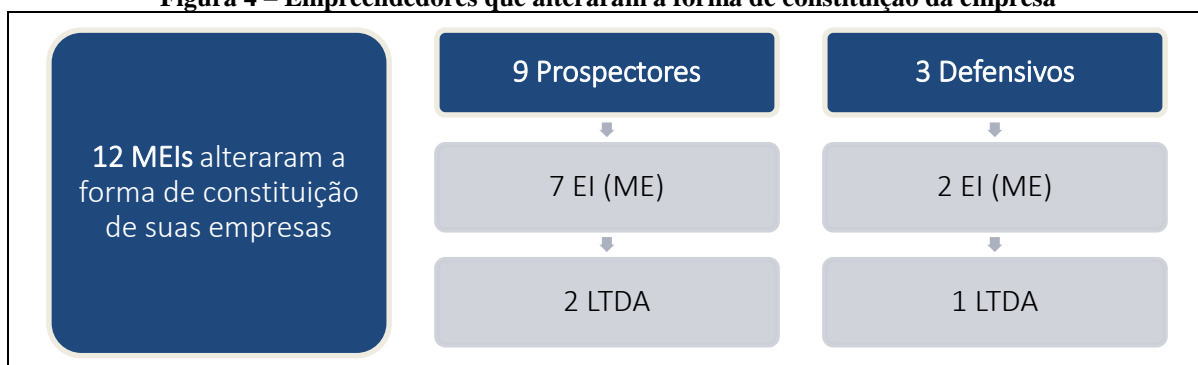
Tabela 6 – Tempo de atuação dos MEIs Reativos

Tempo de Atuação	Frequência	%
Entre 1 e 3 anos	2	25,00%
Entre 4 e 6 anos	2	25,00%
Entre 6 e 9 anos	1	12,50%
Entre 10 e 20 anos	2	25,00%
Mais de 20 anos	1	12,50%
Total	8	

Fonte: Dados da pesquisa

Buscando entender se o comportamento estratégico adotado pode contribuir para o crescimento da empresa, foram realizados filtros nos dados, identificando quais empreendedores já haviam migrado sua empresa para outra forma de tributação (Sociedade Limitada ou Empresa Individual). Dos 18 empreendedores que já estão enquadrados em outro regime tributário, apenas 12 responderam a questão sobre comportamento estratégico por estarem há pelo menos três anos no mercado.

Destes 12 empresários, 3 são Defensivos, sendo que dois migraram para Empresa Individual e um para Sociedade Limitada e 9 são Prospectores, sendo que 7 atualmente estão sob o regime de Empresa Individual e 2 como Sociedade Limitada. Embora o número de empreendedores que alteraram a forma de constituição de sua empresa ainda seja pequeno para inferências estatísticas, a maioria de prospectores demonstra que empresários que adotam esse padrão comportamental tendem a expandir as fronteiras de mercado e produto (MILES E SNOW, 1978), ultrapassando dessa forma os limites de faturamento impostos pela Lei do Microempreendedor Individual. Não há, entre os que alteraram a constituição jurídica de suas empresas, nenhum empreendedor Reativo ou Analítico.

Figura 4 – Empreendedores que alteraram a forma de constituição da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Verificado o comportamento estratégico dos Microempreendedores Individuais, manifesta-se o principal interesse do presente estudo que está em associar a presença das competências empreendedoras à estratégia adotada pelo empresário. No próximo tópicos essas análises serão realizadas.

4.4 Relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico

Identificadas as competências empreendedoras presentes nos Microempreendedores Individuais e o comportamento estratégico por eles adotado, buscou-se estabelecer relações entre as variáveis, com o intuito de avaliar se a presença de (e de quais) competências empreendedoras propiciam determinado padrão de comportamento estratégico, utilizando a técnica de Análise de Variância (ANOVA).

Analisando individualmente as dez competências empreendedoras, observou-se que a presença de seis delas (BOI, CRC, EQE, EDM, PMS, IAC) influenciam o comportamento estratégico adotado pelos empreendedores e quatro (PER, COM, BDI, PRC) não apresentam significância estatística para sustentar tal afirmação. Na sequência serão apresentadas as dez competências e os seus resultados individuais.

Na Análise de Variância para a competência Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI), o valor de $p = 0,01630$ indica que a média para essa competência é significativamente diferentes entre empreendedores que adotam cada um dos quatro padrões de comportamento estratégico.

Tabela 7 – ANOVA para BOI x Comportamento Estratégico

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	P
CE	73,54	3	24,51	5,302	0,001630**
Error	762,85	165	4,62		

Fonte: Dados da pesquisa

Para aferir as diferenças encontradas entre os grupos, optou-se por utilizar o teste *post-hoc* de Scheffé com 5% de significância. Essa opção, conforme detalhado no capítulo Metodologia deu-se em função deste ser o teste mais conservador.

Tabela 8 – Teste de Scheffé para BOI x Comportamento Estratégico

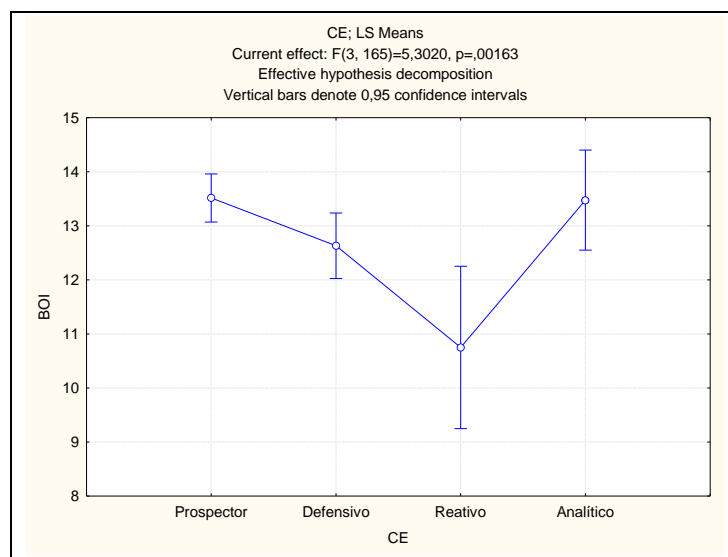
CE	{1}	{2}	{3}	{4}
	13,516	12,633	10,750	13,476
Prospector		0,150363	0,008175**	0,999876
Defensivo	0,150363		0,157359	0,521426
Reativo	0,008175**	0,157359		0,028163*
Analítico	0,999876	0,521426	0,028163*	

Fonte: Dados da pesquisa

As diferenças seguidas de ** são significantes a 1% e as seguidas de * a 5%. De acordo com os resultados da Tabela 8, as médias para esta competência são diferentes para os empreendedores Prospectores em comparação aos Reativos e também para os Analíticos quando comparados aos Reativos, estes com a menor média entre os quatro grupos.

Os Prospectores apresentaram maior média para a competência BOI. Esse resultado é coerente com a teoria, já que segundo Miles e Snow (1978), o comportamento Prospector é caracterizado pela constante ampliação do domínio de atuação através de novos produtos e mercados que surgem de oportunidades percebidas em função do monitoramento de uma ampla gama de condições e eventos ambientais realizado por esses empresários. O Gráfico 13 ilustra as diferenças encontradas.

Gráfico 13 – ANOVA para BOI x Comportamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

As médias para a competência Correr Riscos Calculados (CRC) também apresentaram diferenças significantes entre os padrões de comportamento estratégico, com valor $p = 0,03729$.

Tabela 9 – ANOVA para CRC x Comportamento Estratégico

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
CE	34,46	3	11,49	2,887	0,037287*
Error	656,55	165	3,98		

Fonte: Dados da pesquisa

O teste Scheffé (Tabela 10), evidencia a diferença novamente entre os comportamentos Prospector e Reativo que novamente obtiveram as maiores e a menores média, respectivamente.

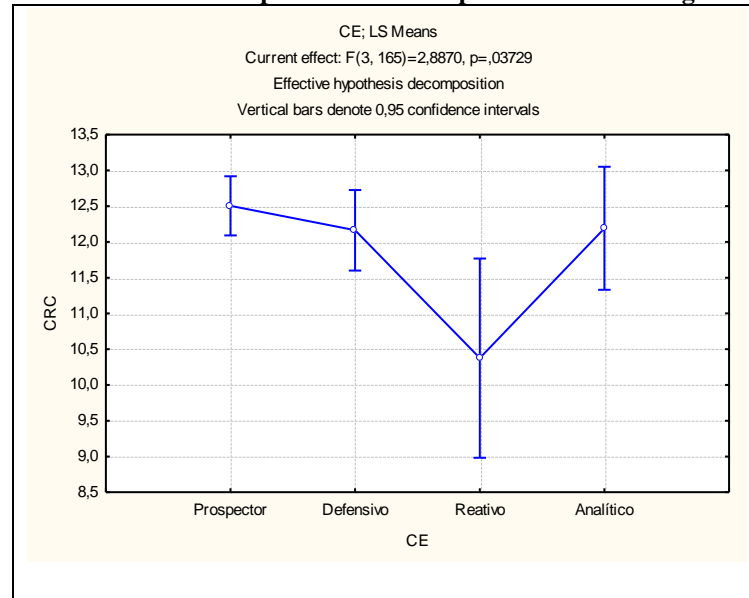
Tabela 10 – Teste de Scheffé para CRC x Comportamento Estratégico

CE	{1}	{2}	{3}	{4}
	12,505	12,163	10,375	12,190
Prospector		0,816336	0,041929*	0,934765
Defensivo	0,816336		0,141488	0,999962
Reativo	0,041929*	0,141488		0,191506
Analítico	0,934765	0,999962	0,191506	

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe ressaltar que de acordo com os pressupostos teóricos de Miles e Snow (1978), o comportamento Analítico é o que apresenta maior aversão ao risco, analisando o ambiente e adotando estratégias empregadas por concorrentes que comprovadamente apresentaram sucesso prévio. Os autores completam que o comportamento Analítico é uma combinação dos pontos fortes de Prospectores e Defensivos. Essa afirmação é corroborada pela média dos Analíticos para essa competência que é menor que a dos Prospectores e maior que a dos Defensivos.

O Gráfico 14 ilustra as diferenças encontradas para a competência CRC em função do comportamento estratégico.

Gráfico 14 – ANOVA para CRC x Comportamento Estratégico

Fonte: Dados da pesquisa

A competência Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE) também apresenta diferenças significantes entre os padrões de comportamento estratégico ($p = 0,000009$). Porém, para esta competência, os empreendedores com comportamento Analítico apresentaram as maiores média (14,42857), seguidos dos Prospectores (14,18681) e Defensivos (13,93878). Novamente os empreendedores Reativos obtiveram as menores médias (12,50000).

Tabela 11 – ANOVA para EQE x Comportamento Estratégico

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
CE	24,50	3	8,17	9,37	0,000009**
Error	143,78	165	0,87		

Fonte: Dados da pesquisa

O teste *post-hoc* de Scheffé demonstra que para esta competência a média dos empreendedores Reativos é diferente dos demais padrões de comportamento estratégico, todas com significância menor que 1%.

Tabela 12 – Teste de Scheffé para EQE x Comportamento Estratégico

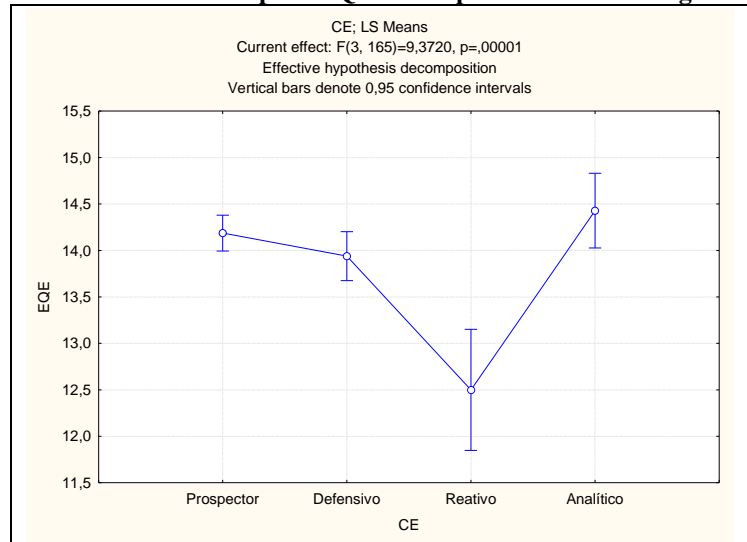
CE	{1}	{2}	{3}	{4}
CE	14,187	13,939	12,500	14,429
Prospector		0,524074	0,000052**	0,766488
Defensivo	0,524074		0,001354**	0,260372
Reativo	0,000052**	0,001354**		0,000038**
Analítico	0,766488	0,260372	0,000038**	

Fonte: Dados da pesquisa

A teoria de Miles e Snow (1978) afirma que empresas Defensivas protegem seu mercado através da qualidade mais elevada ou de preços competitivos conseguidos a partir da busca

constante de eficiência. Partindo desse princípios, os empreendedores Defensivos deveriam obter as maiores médias para essa competência. O Gráfico 15 ilustra as diferenças encontradas.

Gráfico 15 – ANOVA para EQE x Comportamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

As médias para as competências Persistência (PER), Comprometimento (COM) e Busca de Informações (BDI) não apresentaram diferenças significantes entre os quatro padrões de comportamento estratégico. A Tabela 13 resume os valores de *p*. Mesmo que o nível de significância fosse alterado para 10% os valores não apresentariam diferenças relevantes.

Tabela 13 – ANOVA para PER, COM e BDI x Comportamento Estratégico

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	P
Persistência	2,91	3	0,97	1,52	0,211432
Comprometimento	2,64	3	0,88	1,18	0,317552
Busca de Informações	3,89	3	1,30	0,433	0,729912

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os pressupostos teóricos de Miles e Snow (1978) os comportamentos estratégicos Analítico e Prospectador são caracterizados por uma constante análise de informações do ambiente, os prospectores para monitorar as condições ambientais com o intuito de promover mudanças em termos de produtos e mercados e os analíticos para identificarem ações dos concorrentes que se mostraram lucrativas e que possam ser adaptadas à sua empresa. Esses pressupostos teóricos não foram confirmadas empiricamente no presente estudo, já que a diferença entre as médias para a competência Busca de Informações (BDI) não foram significantes.

Já para Estabelecimento de Metas (EDM), que teve a menor presença nos Microempreendedores Individuais entre as dez competências, existem diferenças entre as médias, conforme a Tabela 14:

Tabela 14 – ANOVA para EDM x Comportamento Estratégico

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	P
CE	65,240	3	21,747	3,669	0,013536*
Error	977,896	165	5,927		

Fonte: Dados da pesquisa

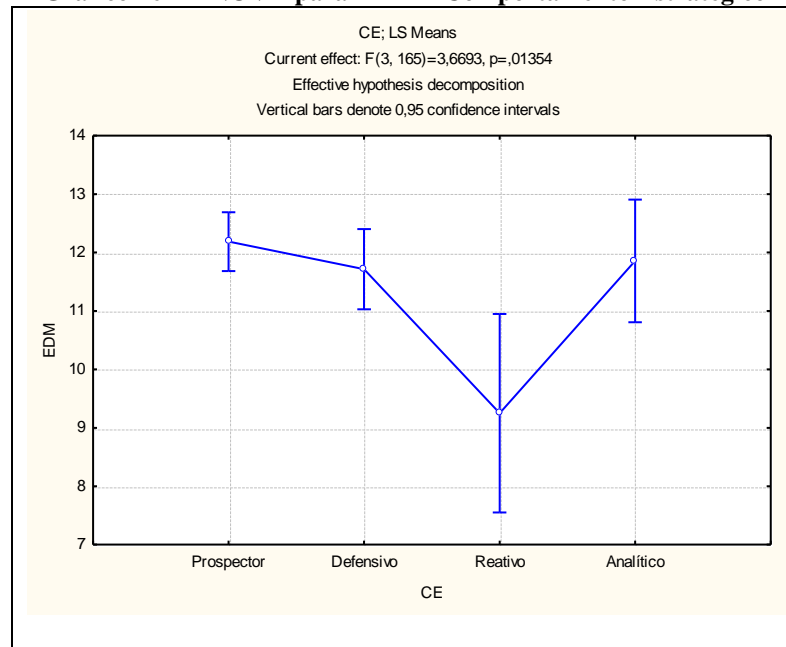
As diferenças significantes ocorreram entre os empreendedores Reativos que obtiveram as menores médias (9,250), e Prospectores, com as maiores (12,187). As diferenças são apresentadas na Tabela 14 e ilustradas no Gráfico 16.

Tabela 15 – Teste de Scheffé para EDM x Comportamento Estratégico

CE	{1}	{2}	{3}	{4}
Prospector	12,187	11,714	9,2500	11,587
Defensivo	0,753197	0,753197	0,074454	0,997004
Reativo	0,015456*	0,074454	0,074454	0,088355
Analítico	0,957462	0,997004	0,088355	0,088355

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 16 – ANOVA para EDM x Comportamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

Para a competência Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS), também existem diferenças significativamente diferentes com valor de $p=0,02571$.

Tabela 16 – ANOVA para PMS x Comportamento Estratégico

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	P
CE	38,22	3	12,74	3,174	0,025719*
Error	662,26	165	4,01		

Fonte: Dados da pesquisa

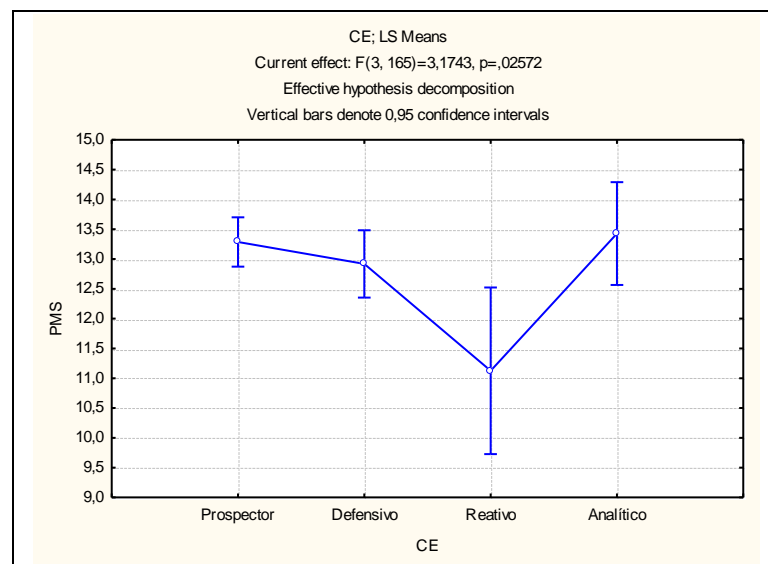
Os empreendedores Analíticos apresentam as maiores médias (13,429), porém, novamente as significâncias estão entre os empreendedores Prospectores e Reativos.

Tabela 17 – Teste de Scheffé para PMS x Comportamento Estratégico

CE	{1}	{2}	{3}	{4}
CE	13,286	12,918	11,125	13,429
Prospector		0,784180	0,039053*	0,993351
Defensivo	0,784180		0,142457	0,812503
Reativo	0,039053*	0,142457		0,057327
Analítico	0,993351	0,812503	0,057327	

Fonte: Dados da pesquisa

O fato dos Analíticos obterem a maior média para essa competência é um resultado aderente à Teoria de Miles e Snow (1978) na medida em que as empresas com esse padrão de comportamento monitoram constantemente o ambiente e revisam seus planejamentos, adotando ou mantendo ações que comprovam-se lucrativas. As diferenças entre as médias são expostas no Gráfico 17.

Gráfico 17 – ANOVA para PMS x Comportamento Estratégico

Fonte: Dados da pesquisa

Para a competência Persuasão e Rede de Contatos (PRC) as médias não apresentaram diferenças significativas entre os quatro padrões de comportamento estratégico considerando o valor de $p = 0,05$.

Tabela 18 – ANOVA para PRC x Comportamento Estratégico

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Persuasão e Rede de Contatos	16,85	3	5,62	1,476	0,222889

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, para as médias para a competência Independência e Autoconfiança (IAC) são significativamente diferentes com $p = 0,05$.

Tabela 19 – ANOVA para IAC x Comportamento Estratégico

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
CE	22,93	3	7,64	3,806	0,011337*
Error	662,26	165	4,01		

Fonte: Dados da pesquisa

O teste Scheffé novamente evidencia a diferença entre Prospectores e Reativos, conforme a Tabela 20. Cabe observar que a um nível de significância de 10%, empreendedores Analíticos também apresentam médias estatisticamente diferentes dos Reativos.

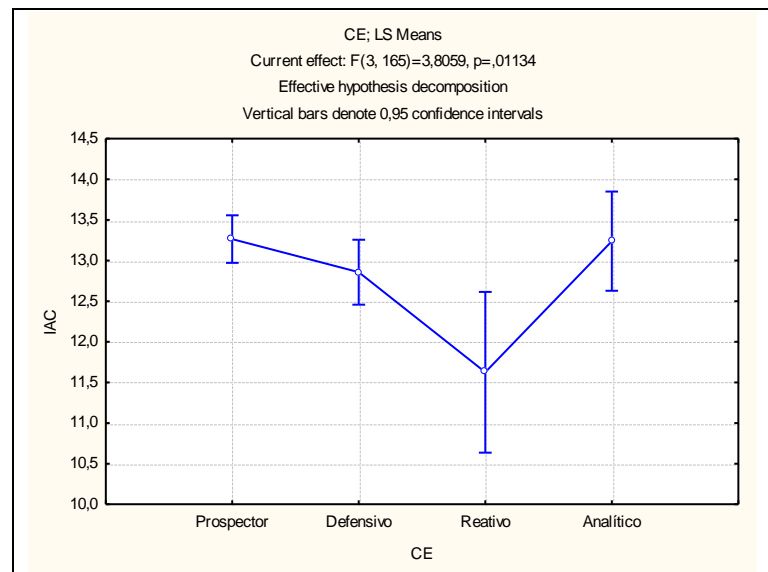
Tabela 20 – Teste de Scheffé para IAC x Comportamento Estratégico

CE	{1}	{2}	{3}	{4}
	13,264	12,857	11,625	13,238
Prospector		0,455885	0,022492*	0,999889
Defensivo	0,455885		0,162226	0,786230
Reativo	0,022492*	0,162226		0,061196
Analítico	0,999889	0,786230	0,061196	

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se novamente os empreendedores com característica Prospectora com as maiores médias (13,26374) e os Reativos com os menores valores (11,62500). Segundo Miles e Snow (1978), Prospectores proporcionam mudanças em seu segmento de atuação a partir da inovação em produtos e mercados, utilização de múltiplas tecnologias e baixo grau de rotinização. Por agirem dessa forma, era esperado que empreendedores com esse perfil apresentassem maior média para a competência Independência e Autoconfiança (IAC).

Gráfico 18 – ANOVA para IAC x Comportamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

As relações encontradas entre as competências empreendedoras quando analisadas individualmente e o tipo de comportamento estratégico adotado pela empresa são resumidas no Quadro 11.

Quadro 11 - Resumo das diferenças encontradas entre competências empreendedores e comportamento estratégico

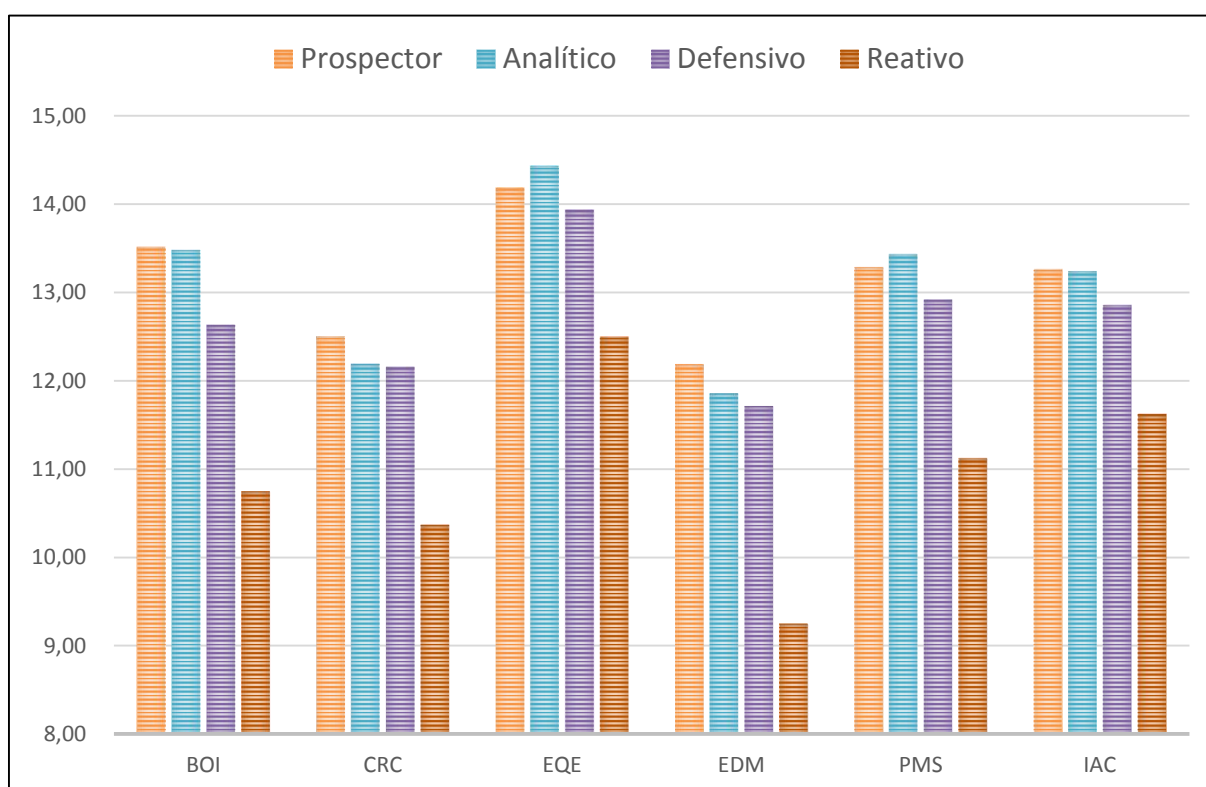
Competência	Diferença entre	Significância <i>p value</i>	Média
Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI)	Prospector e Reativo	0,008175**	13,516 10,750
	Analítico e Reativo	0,028163*	13,476 10,750
Correr Riscos Calculados (CRC)	Prospector e Reativo	0,041929*	12,505 10,375
	Prospector e Reativo	0,000052**	14,187 12,500
Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)	Analítico e Reativo	0,000038**	14,429 12,500
	Defensivo e Reativo	0,001354**	13,939 12,500
Persistência (PER)	Não significante		
Comprometimento (COM)			
Busca de Informações (BDI)			
Estabelecimento de Metas (EDM)	Prospector e Reativo	0,015456*	12,187 9,2500
	Prospector e Reativo	0,039053*	13,286 11,125
Persuasão e Rede de Contatos (PRC)	Não significante		
Independência e Autoconfiança (IAC)	Prospector e Reativo	0,022492*	13,264 11,625

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados evidenciam a existência de relação entre a presença das competências empreendedoras e o comportamento estratégico adotado pelos Microempreendedores Individuais já que a média para seis das dez competências são estatisticamente diferente entre os grupos. Para a competência BOI existem diferenças entre Prospectores e Reativos e Analíticos e Reativo. Para a competência EQE, a média dos Reativos é significativamente diferente de todos os outros grupos. Para as demais competências com diferenças (CRC, EDM, PMS e IAC) a diferença ocorre sempre entre os comportamentos Prospectores e Reativos.

Os empreendedores com comportamento Prospectador apresentaram maior média para quatro das seis competências com diferenças significantes, conforme ilustrado no Gráfico 19. Já os empreendedores Analíticos tiveram maior média nas outras duas competências, Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE) e Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS).

Gráfico 19 – Médias para as competências empreendedoras por padrão de comportamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

Nas quatro competências em que os empreendedores Prospectores tiveram maiores médias, os de comportamento Analítico tiveram os segundos melhores valores. Já os empreendedores Defensivos obtiveram as terceiras médias para todas as competências com diferenças significantes. O fato de Analíticos terem ficado entre as médias de Prospectores e Defensivos, pode ser explicado por afirmações como as de Gimenez et al. (1999) e Desarbo et al. (2005),

que defendem que o comportamento Analítico é um “meio termo” entre as características Prospectoras e Defensivas.

Já os empreendedores Reativos, obtiveram as menores médias para todas as seis competências. Esse é um resultado relevante, frente às duas teorias que embasam o estudo. Segundo Miles e Snow (1978), empresas que apenas reagem ao ambiente externo e atuam sem consistência estratégica, perdem em competitividade ao mesmo tempo em que Man e Lau (2000) defendem que a competitividade das micro e pequenas empresas é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. A questão que surge dessas análises é: empreendedores Reativos e que não possuem as competências empreendedoras desenvolvidas podem competir no mercado em condições de manterem suas empresas competitivas e rentáveis em longo prazo?

Em outra tentativa de estabelecer a relação entre os construtos, foi verificado se existe diferença entre o número de competências empreendedoras presentes em cada indivíduo da amostra e o comportamento estratégico por ele adotado. Para testar essa relação, a técnica utilizada foi a Análise de Variância (ANOVA), sendo que conforme exibido na Tabela 21, existe significância para a análise realizada.

Tabela 21 – ANOVA para número médio de competências x Comportamento Estratégico

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
CE	50,798	3	16,933	5,625	0,001074**
Error	496,657	165	3,010		

Fonte: Dados da pesquisa

O Teste Scheffé demonstra que além de médias menores conforme constatado anteriormente, o número de competências presentes nos indivíduos Reativos é significativamente diferente dos demais padrões de comportamento. Na média, empreendedores Prospectores tem 8,56 das 10 competências desenvolvidas, Defensivos 7,97, Analíticos 8,38 e Reativos apenas 6 competências.

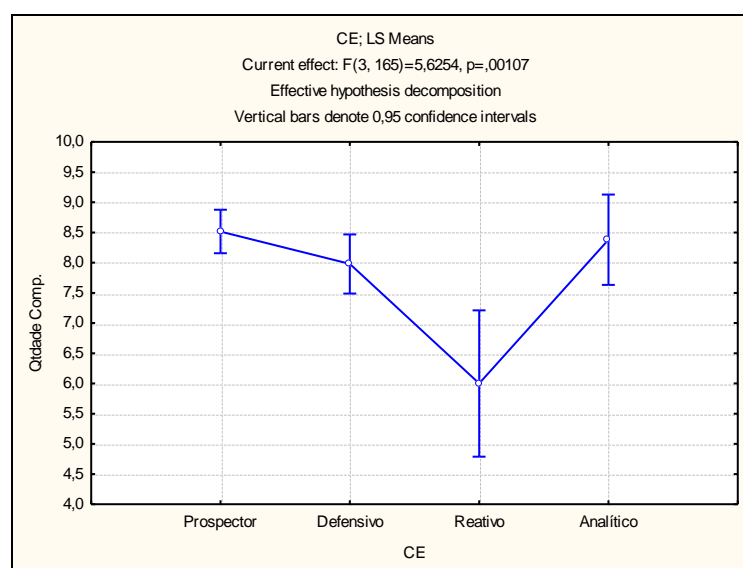
Tabela 22 – Teste Scheffé para número médio de competências por padrão de comportamento estratégico

CE	{1}	{2}	{3}	{4}
	8,5615	7,9796	6,0000	8,3810
Prospector		0,386818	0,001966**	0,991304
Defensivo	0,386818		0,032878*	0,852524
Reativo	0,001966**	0,032878*		0,014120*
Analítico	0,991304	0,852524	0,014120*	

Fonte: Dados da pesquisa

Este é um resultado significativo, pois demonstra que empreendedores com um menor número de competências desenvolvidas tendem a apresentar um comportamento estratégico Reativo. A evidência de que um maior número de competências empreendedoras desenvolvidas pode levar a adoção de estratégias competitivas consistentes tem implicação prática e teórica igualmente relevantes. Os resultados são ilustrados no Gráfico 20.

Gráfico 20 – ANOVA para a média de competências presentes x comportamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

Como as diferenças significantes sempre envolviam o comportamento Reativo, foi realizada uma tentativa de excluí-los da análise, buscando diferenças entre os três padrões de comportamento restantes. Tal experiência não logrou êxito já que não foram verificadas diferenças significantes seja com valor de $p = 5\%$ ou 10% . O Quadro 12 demonstra o percentual de presença de cada competência empreendedoras para os indivíduos que compõe os quatro grupo de comportamento estratégico, buscando demonstrar uma relação de quais competências empreendedoras estão mais associadas a um padrão de comportamento.

Quadro 12 – Percentual de indivíduos com cada competência empreendedor presente

Competência Empreendedora	Comportamento Estratégico			
	Prospector	Analítico	Defensivo	Reativo
BOI	83,52%	76,19%	67,35%	50,00%
CRC	70,33%	61,90%	67,35%	25,00%
EQE	98,90%	100,00%	97,96%	75,00%
PER	98,90%	100,00%	100,00%	87,50%
COM	100,00%	95,24%	100,00%	100,00%
BDI	85,71%	90,48%	79,59%	75,00%
EDM	63,74%	57,14%	53,06%	25,00%
PMS	82,42%	85,71%	73,47%	62,50%
PRC	74,73%	85,71%	77,55%	37,50%
IAC	93,41%	85,71%	81,63%	62,50%

Fonte: Dados da pesquisa

Como complemento, o Quadro 13 apresenta em qual comportamento estratégico cada competência empreendedora é encontrada com maior frequência.

Quadro 13 – Comportamento estratégico no qual cada competência empreendedor é encontrada com maior frequência

Competência Empreendedora	Encontrada com maior frequência no Comportamento Estratégico
Busca de Oportunidades e Iniciativa	Prospector
Correr Riscos Calculados:	Prospector
Exigência de Qualidade e Eficiência	Analítico
Persistência	Analítico / Defensivo
Comprometimento	Prospector / Defensivo / Reativo
Busca de Informações	Analítico
Estabelecimento de Metas	Prospector
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	Analítico
Persuasão e Rede de Contatos	Analítico
Independência e Autoconfiança	Prospector

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados organizados no Quadro 13 evidenciam que as competências empreendedoras são mais frequentemente encontradas nos comportamentos Prospector (BOI, CRC, COM, EDM, IAC) e Analítico (EQE, PER, BDI, PMS, PRC) do que nos comportamentos Defensivo (PER, COM) e Reativo (COM), uma nova evidência de que o conjunto de competências empreendedoras pode influenciar o comportamento estratégico adotado pelo empreendedor.

Figura 5 - *Framework* das relações entre competências empreendedoras e comportamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor

Buscando esquematizar e ilustrar essas relações, a Figura 5 apresenta um *framework* de quais competências empreendedoras estão mais associadas a cada um dos padrões de comportamento estratégico. Concluídas as análises dos dados coletados, o próximo capítulo apresenta um apanhado geral do estudo bem como as considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de políticas públicas que incentivem as iniciativas empreendedoras deve ser pauta de discussão constante em países emergentes como o Brasil. O empreendedorismo age como mola propulsora do desenvolvimento econômico e social e para que tenhamos pequenas empresas em condições de tornarem-se competitivas em longo prazo, facilitar o acesso à formalização de negócios iniciantes é fundamental.

Esses são dois pontos que parecem ser atendidos pela Lei Complementar n.º 128/2008 que regulamentou a figura do Microempreendedor Individual, permitindo que mais de quatro milhões de empresários tivessem acesso à formalização de suas atividades profissionais autônomas. Desde 2009, o número de registros de Microempreendedores Individuais cresce consideravelmente, seja por meio de novos empreendimentos ou através da regularização das atividades de quem há tempos atuava à margem da legislação.

Logicamente, trabalhar informal não é a primeira opção de quem inicia um negócio, mas face às dificuldades enfrentadas em termos de custos, burocracia e impostos decorrentes da legalização, muitos deles realizam uma reflexão baseada no custo-benefício (SOTO, 2001) e optam por trabalhar de forma irregular. Nesse contexto, a Lei do Microempreendedor Individual trouxe uma série de facilidades para estimular a formalização de profissionais autônomos. Faz necessário agora, dada a grande quantidade de empreendedores formalizados, entender os motivadores da adesão deste público à regulamentação de suas atividades como Microempreendedor Individual, questão abrangida pela presente pesquisa.

Os resultados demonstram que o fator que mais pesa na decisão de formalizar-se como MEI é a segurança jurídica, já que o empreendedor regularizado passa a atender plenamente às exigências fiscais. Outros fatores relevantes citados são a possibilidade de crescimento da empresa que emerge a partir da formalização, o acesso à crédito e serviços bancários e à cobertura previdenciária.

Todavia, ao conquistar a formalidade, aumentam as responsabilidades e as exigências sobre o profissional que até então atuava sem qualquer regulamentação e nesse ponto, apenas promover uma corrida à formalização não é suficiente. Toda intervenção social pode trazer benefícios mas também efeitos colaterais não previstos. O grande número de empreendedores que se formalizaram como MEI passaram a lidar com demandas que até então ignoravam, como a

prestação de informações fiscais, o recolhimento de taxas e impostos, o relacionamento com instituições bancárias e a possibilidade de vender para outras empresas, por exemplo.

Frente a este novo cenário enfrentado, a questão que emerge é: os empreendedores dispõem de competências que os habilitem (ou auxiliem) a lidar com essas contingências? Dessa preocupação nasceu o presente estudo que buscou, através das teorias de Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico, compreender características comportamentais e ações estratégicas dos Microempreendedores Individuais.

Atendendo aos objetivos do estudo, foram identificadas as competências empreendedoras presentes nos Microempreendedores Individuais, a partir do questionário de Lenzi (2008), encontrando resultados satisfatórios, como a constatação de que 81,50% dos empreendedores entrevistados têm ao menos sete das dez competências empreendedoras desenvolvidas e que 97,63% desses empresários possuem a competência Exigência de Qualidade e Eficiência, o que demonstra o seu cuidado em oferecer ao mercado padrões de qualidade requeridos pelo consumidor aproveitamento de forma eficiente os recursos que possui, requisitos básicos para a competitividade.

A análise das competências empreendedores também trouxe algumas surpresas como a baixa presença (64,93%) da competência Correr Riscos Calculados entre os respondentes. Considerando que o risco é inerente ao ato de empreender, a baixa propensão ao risco pode limitar o crescimento dessas empresas. O estudo demonstrou que a média para a variável “(CRC3) Está disposto a correr riscos” é significativamente maior nos indivíduos que já alteraram suas empresas de MEI para ME ou LTDA do que entre aqueles que permanecem como MEIs. O objetivo desta política pública, logicamente é que os Microempreendedores Individuais expandam seus negócios. Assim, emerge um questionamento que pode servir para futuros estudos que se aprofundem na disposição ao risco dos Microempreendedores Individuais.

Tratando especificamente sobre o crédito, Penrose (2006) afirma que o acesso à capital de giro é uma das principais dificuldades encontradas por empresas iniciantes. A amostra deste estudo, formada por empresas recém-estabelecidas e que utilizaram de linhas de crédito para fomento do seu negócio, confirma essas afirmações, já que 45,50% dos respondentes afirmou ter tomado o empréstimo por necessidade de capital de giro ou para compra de matéria-prima e estoques. Iniciativas como o Programa Juro Zero gerido pelo BADESC para fomento desses pequenos

negócios a juros reduzidos, configura portanto, um apoio essencial a esses empreendedores. A autora também liga características pessoais dos empreendedores ao sucesso na obtenção de crédito, sem porém detalhar quais são esses traços. O presente estudo, buscou preencher essa lacuna ao demonstrar o conjunto de competências empreendedoras presentes nos indivíduos que obtiveram crédito para fomentar seus negócios iniciantes.

Com relação à identificação do comportamento estratégico dos MEI, outro objetivo do estudo, 53,85% dos empreendedores atuam de maneira Prospectora, buscando oportunidades no mercado e prezando pelo pioneirismo em suas ações. O segundo padrão comportamental mais citado foi o Defensivo, com 28,99% da amostra. Embora não almeje expandir suas atividades para novos mercados e produtos, os empresários que adotam essa postura defendem sua clientela oferecendo alta qualidade e eficiência e mesmo sendo oposta à característica Prospectora, segundo Miles e Snow (1978) essa é uma estratégia consistente.

Empreendedores Analíticos constituíram 12,50% da amostra. Esse padrão comportamental é um meio termo entre os Prospectores e Defensivos. A soma desses três comportamentos chega a 95,24%, outro resultado positivo, já que segundo Miles e Snow (1978) empresas que adotam essas estratégias apresentam melhores resultados do que os Reativos. Esse último grupo representou apenas 4,76% dos respondentes.

Novamente tratando do crescimento das empresas, dos 12 empresários que migraram suas empresas para LTDA ou ME, 9 são Prospectores e 3 Defensivos, um resultado que corrobora os estudos de Miles e Snow (1978) que afirma que os Prospectores tendem a expandir as fronteiras de mercado e produto, ultrapassando os limites de faturamento impostos pela Lei do Microempreendedor Individual.

Por fim, o objetivo principal do estudo era estabelecer a relação entre os construtos Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico, buscando identificar se a presença das competências empreendedoras propicia a adoção de um padrão de resposta ao ambiente externo. O objetivo foi atendido, demonstrando que um conjunto de competências empreendedoras pode, de fato, influenciar o comportamento estratégico adotado pelo empreendedor.

Analisando as diferenças entre as médias para cada competência de acordo com os padrões de comportamento estratégico, chegou-se à conclusão que a média para seis das dez competências são significativamente diferentes. Na sua grande maioria as diferenças envolvem os

comportamentos *Prospector* e *Reativo*. A diferença entre esses dois padrões foi constatado nas competências *BOI*, *CRC*, *EQE*, *EDM*, *PMS* e *IAC*. Para a competência *EQE* a média dos empreendedores *Reativos* também é diferente dos *Analíticos* e *Defensivos* e para a competência *BOI* dos *Analíticos*.

Um ponto relevante identificado no estudo é que analisando o número de competências empreendedoras presentes nos indivíduos de cada grupo, observa-se que os *Reativos* apresentam em média 6 competências empreendedoras, ao passo que os *Defensivos* 7,97, os *Analíticos* 8,38 e os *Prospectores* 8,56. Esse resultado evidencia que empreendedores com um menor número de competências desenvolvidas tendem a apresentar um comportamento estratégico *Reativo*, ou seja sem uma estratégia consistentemente definida, uma constatação com implicação prática relevante. Se o objetivo é que tenhamos um menor número possível de empreendedores que apenas reajam ao ambiente, um caminho viável é a criação de políticas que desenvolvam as Competências Empreendedoras nos Microempreendedores Individuais formalizados.

A partir dos resultados, foi possível desenvolver um quadro ilustrando que competências estão mais associadas a determinado comportamento estratégico. As competências *BOI*, *CRC*, *COM*, *EDM* e *IAC* são encontradas com mais frequência em indivíduos *Prospectores*. Já as competências *EQE*, *PER*, *BDI*, *PMS* e *PRC* estão mais associadas ao comportamento *Analítico*, as competências *PER*, *COM* estão também presentes nos *Defensivos* e *COM* nos empresários *Reativos*. Desta forma, sem desconsiderar as limitações apontadas a seguir, o presente estudo atingiu os seus objetivos ao buscar compreender as características comportamentais dos Microempreendedores Individuais e a sua relação com as estratégias por eles adotadas.

5.1 Limitações da pesquisa

Cabe aqui ressaltar algumas limitações sobre os resultados apresentados. A presença das competências empreendedoras foi medida a partir de um questionário de auto avaliação, respondido pelos próprios empreendedores. Análises cruzadas, envolvendo a percepção de clientes, por exemplo enriqueceriam o estudo e serviriam de comparação entre a forma como o empreendedor se avalia e como é avaliado. Outro ponto relevante, que impede a generalização dos resultado é que a amostra probabilística utilizada não leva em conta estratos da população de Microempreendedores Individuais. Estes estratos poderiam levar em consideração a mesma

distribuição de empreendedores formalizados quanto a gênero, idade, tempo de atuação formal, cidade e setor de atuação, entre outros.

Outra limitação que merece destaque é o fato de que o número de observações de empreendedores com comportamento Prospectador (91), Defensivo (49), Analítico (21) e Reativo (8) são diferentes. A Análise de Variância realizada com o mesmo número de observações proporcionaria um resultado mais confiável ao estudo.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos que analisem por quais motivações e de que forma acontece o crescimento de negócios que iniciam como Microempreendedor Individual bem como aprofundar-se na relação entre características comportamentais do empreendedor e as estratégias que adota, utilizando-se de outras tipologias e quadros teóricos ou aprofundando as análises através de estudos de natureza qualitativa.

Estudos de abordagem quantitativa poderiam apropriar-se de outros instrumentos de coleta e tratamentos estatísticos diferentes do aqui utilizado como forma de reforçar a relação entre Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico, inclusive desenvolvendo um estudo hipotético-dedutivo. A presença das Competências Empreendedoras também poderiam ser associadas ao desempenho da organização.

Outra sugestão de pesquisa futura, envolve um campo pouco explorado pelos estudos em empreendedorismo: a mortalidade de empresas. Analisar se (e de que forma) as Competências Empreendedoras de um empresário podem reduzir as chances de falência do seu negócio. Estudos desta natureza contribuiriam significativamente para o avanço do campo de estudos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J.G.; SANTOS, E.J.R.; ALBUQUERQUE, C.P.; FERREIRA, J.A. Desemprego e empreendedorismo: da ambiguidade da relação conceitual à eficácia das práticas de intervenção social. *PLURAL*, Revista do Programa de Pós - Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, v.20.1, 2013.
- ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA FOZ DO RIO ITAJAÍ – AMFRI. Disponível em: <<http://www.amfri.org.br/>> Acesso em 19 de maio de 2014.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G.A.; MEIER, K.J.; O'TOOLE JR, L.J.; WALKER, R.M. Strategic fit and performance: a test of the miles and snow model. Manuscript prepared for the Proceedings of Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow, conference co-sponsored by Cardiff University and the Economic and Social Research Council, Cardiff, Wales. December 2008.
- ARAÚJO, E.B. Entrepreneurship e Intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 28 (4), 67-76, out/dez, 1988.
- ASTLEY, W.G.; VAN DE VEN, A.H. Debates e perspectivas centrais na Teoria das Organizações. *RAE*, Vol. 45, nº2, abr-jun, 2005.
- BADESC AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S/A. Disponível em: <<http://www.badesc.gov.br/>> Acesso em 19 de maio de 2014.
- BARBETTA, P.A. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. Ed. UFSC, 6ª Edição, 2006.
- BARROS, A.A.; PEREIRA, C.M.M.A. (2008). Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993.
- BEHLING, G.; PEREIRA, C.M.D.; MAZZOLENI, E.C.; BACCIN, S.S.; LENZI, F.C. Microempreendedor Individual Catarinense: uma análise descritiva do perfil dos empreendedores individuais em Santa Catarina. XVI SEMEAD - Seminários em Administração, outubro de 2013.
- BELLI, A.C.H. A relação entre comportamento estratégico e Competências empreendedoras dos gestores de uma Instituição de educação profissional. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. 2014.
- BEZERRA, E.; SILVA, G.; BORGES, C.; TONDOLO, L. Políticas Públicas de Empreendedorismo no Brasil: Levantamento e Análise. Anais do VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), Goiânia, Março, 2014.
- BIGNET, L.P.; PAIVA, E.L. Ora (Direis) Ouvir Estrelas!: Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. *RAC*, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002: 105-125.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J.C.; MARTÍNEZ, F. Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- BLAGESKI JUNIOR, E.J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículos. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. 2008.

BORGES, C.; FILION, L.J.; SIMARD, G. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. RAM – Revista de Administração Mackenzie, V. 9, N. 8, Edição Especial, p. 39-63, nov./dez. 2008.

BORGES, C.; NAJBERG, E.; FERREIRA, V.R.S.; COSTA, C.S. Perfil das Recomendações dos Pesquisadores Brasileiros às Políticas Públicas de Empreendedorismo. Administração Pública e Gestão Social, APGS, Viçosa, v. 5, n. 1, pp. 01-19, jan./mar. 2013.

BRENES, E.R.; METZGER, M.; REQUENA, B. Strategic management in Latin America: Issues and assessment. Journal of Business Research 64, 231–235, 2011.

BRYSON, J.M.; BOAL, K.B.; RAINEY, H.G. Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations. A paper presented at the conference on “Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow” Hosted by Cardiff University and the Economic and Social Research Council, 3-5 December 2008.

BULGACOV, Y.L.M.; CUNHA, S.K.; CAMARGO, D.; MEZA, M.L.; BULGACOV, S. Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão? RAP - Rio de Janeiro 45(3):695-720, Maio/jun. 2011.

CAMARGO, D.. CUNHA, S.K.; BULGACOV, Y.L.M. A Psicologia de McClelland e a Economia de Schumpeter no campo do empreendedorismo. RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico, Ano X, nº 17, Janeiro de 2008.

CAMPELLI, M.G.R.; CASAROTTO FILHO, N.; BARBEJAT, M.E.R.P.; MORITZ, G.O. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências, Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 29, p. 133-151, jan/abr 2011.

CANCELIER, E.L.P.L. O monitoramento de concorrentes na pequena empresa: um estudo de caso em empresa catarinense. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 11 - nº1 - jan/jun 2013.

CARDOSO, A.L.J.; SILVA, W.V.; SILVA, E.D.; CORSO, J.M. Análise das Publicações mais Citadas do Strategic Management Journal no Período de 2001 a 2010. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 281-312, jul./set. 2013.

CARMONA, V.C.; GUIMARÃES, Y.B.T.; RODRIGUES, L.C. Resiliência organizacional: uma meta-análise da produção científica nacional. Anais do III Transformare UNIMEP, 2012.

CARVALHO, C.E. Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro brasileiro. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. 2011.

CHRISTIANSEN, L.C.; HIGGS, M. How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance: A practical insight for managers. Journal of General Management Vol. 33 No. 4 Summer 2008.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance : a multiple measures-based study. Strategic Management Journal, v. 11, p. 365-383, 1990.

COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

CORSEUIL, C.H.; NERI, M.C.; ULYSSEAM, G.L (2013). Uma análise exploratória dos efeitos da política de formalização dos microempreendedores individuais. Mercado de trabalho: conjuntura e análise / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília, ano 18, v. 54.

CORTÉS, C.B.Y.; LANDETA, J.M.I. Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional. Conciencia Tecnológica No. 45, Enero-Junio 2013.

COSSETTE, P. Cartes Cognitives et Organisations. Paris: ESKA, 1994.

COSSETTE, P. e AUDET, M. Qu'est-ce qu'une Carte Cognitive. In: Cartes Cognitives et Organisations. P. 13-36. Université Laval (Quebec): ESKA, 1994.

COSTA, A.M.; BARROS, D.F.; CARVALHO, J.L.F. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. RAC, Curitiba, v. 15, n.2, art.1, pp. 179-197 Mar.Abr. 2011.

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

CUNHA, N.C.V.; SANTOS, S.A. As práticas gerenciais adotadas nas empresas líderes em inovação para promover o empreendedorismo corporativo. Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado (RS), 2006.

DESARBO, W.S.; DI BENEDETTO, C.A.; SONG, M. e SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and firm Performance. Strategic Management Journal, vol. 26, n. 1, 2005.

DESARBO, W.S.; DI BENEDETTO, C.A.; SONG, M. Evaluating SBU Heterogeneity: Comparing the Miles and Snow Strategic Framework Against Alternative Quantitative Modeling Approaches. Manuscript submitted to the Proceedings of Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow, conference co-sponsored by Cardiff, University and the Economic and Social Research Council, Cardiff, Wales. December 2008.

DOANE, DAVID P.; SEWARD, LORI E. Estatística aplicada à Administração e à Economia. Dados Eletrônicos – Porto Alegre: AMGH, 2011.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. O Melhor de Peter Drucker: A Administração. Coleção Exame – Editora Nobel, Brasil, 2001.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (org.). Gestão por competências. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

- DUTRA, I.S. O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidades Estadual de Maringá, 2002.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121, 2000.
- FAIA, V.S.; ROSA, M.A.G.; MACHADO, H.P.V. Alerta Empreendedor e as Abordagens Causation e Effectuation sobre Empreendedorismo. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, art. 5, pp. 196-216, Mar./Abr. 2014.
- FERREIRA, M.S.A.; MARTINS, H.C.; MOREIRA, A. A informalidade como estratégia competitiva no mercado de autopeças. *AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*. v. 1, n.2, ago./dez. 2012.
- FERREIRA, L.F.F.; OLIVA, F.L.; SANTOS, S.A.; GRISI, C.C.H.; LIMA, A.C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.
- FEUERSCHÜTTE, S.G.; GODOI, C.K. Competências de Empreendedores Hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. *Turismo - Visão e Ação* - vol. 10 - n.1 p. 39-55 jan. /abr. 2008
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo v. 34, n.2, p.05-28, abril/julho, 1999.
- FILION, J.J.; LIMA, E. As representações empreendedoras: importantes temas para avançar em seu estudo. *Revista de Negócios*, ISSN 1980-4431, Blumenau, v15, n.2, p.32 - 52, Abril/Junho, 2010.
- FIORIN, M.M.B.; MELLO, C.M.; MACHADO, H.V. (2010) Empreendedorismo e Inovação: análise dos índices de inovação dos empreendimentos brasileiros com base nos relatórios do GEM de 2006, 2007 e 2008. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 411-423, set./dez.
- FISCHER, A.; NODARI, T.M.S.; FEGER, J.E. Empreendedorismo: algumas reflexões quanto às características. *Race, Unoesc*, v. 7, n. 1, p. 39-52, jan./jun. 2008.
- FJELDSTAD, O.D.; MILES, R.E.; SNOW, C.C. How Firms Use Networks and Communities to Innovate and Commercialize. Presented at the conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: Reflections on the Research Perspective of Miles and Snow, Cardiff University (Wales, U.K.) December 3-5, 2008.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Construindo o Conceito de Competência. *RAC*, Edição Especial 2001.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. *RAE*, Vol. 44, nº 1, jan-mar, 2004.
- GARDELIN, J.P. O comportamento estratégico e a percepção de incerteza e munificência de micro e pequenas empresas. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. 2010.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo, 2013.

GHOBRIL, A.N.; MOORI, R.G. Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles & Snow. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 25 - Nº 73 - jan-abr/2009

GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G.S.; HAYASHI JR, P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. *RAC*, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999.

GÓES, A.O.S.; BRUGNI, T.V.; BEIRUTH, A.X.; GUIMARÃES, C.R.F.F. Práticas empresariais globais e locais do outro lado do Atlântico - Brasil: uma análise das entidades de fomento ao empreendedorismo. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.7, n.3, p.49-63, 2013.

GOMES, A.F.; LIMA, J.B.; CAPPELLE, M.C.A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. *Revista Alcance - Eletrônica*, Vol. 20 - n. 02 - p. 203-220 - abr./jun. 2013.

GUIMARÃES, S.M.K.; AZAMBUJA, L.R. Empreendedorismo high-tech no Brasil: condicionantes econômicos, políticos e culturais. *Revista Sociedade e Estado* - Volume 25 Número 1 Janeiro / Abril 2010.

HAIR, J.F. JR; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.F.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Análise multivariada de dados. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar as mercados de amanhã. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

HARREL, W. For Entrepreneurs Only: Success strategies for anyone starting or growing a business. The Career Press, New Jersey, 1994.

HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. Empreendedorismo. (2009). 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. Administração Estratégica: competitividade e globalização. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HODGKINSON, G.P.; HEALEY, M.P. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32: 1500–1516, 2011.

HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 417–456, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA CONCORRENCIAL (ETCO). Estimação do Tamanho da Economia Subterrânea No Brasil, São Paulo, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Economia Informal Urbana 2003, Rio de Janeiro, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Produto Interno Bruto dos Municípios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Rio de Janeiro, 2011.

JAIN, R.K. Entrepreneurial Competencies: A Meta-analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research. *Vision*, 15(2) 127–152, 2011.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, V. 3, No. 4, pp. 305-360. October, 1976.

LANDSTRÖM; H. Pioneers in entrepreneurship research. *Crossroads of Entrepreneurship International. Studies in Entrepreneurship*, Vol 3, 2005.

LANS, T.; HULSINK, W.; BAERT, H.; MULDER, M. Entrepreneurship education and training in a small business context: insights from the competence-based approach. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 16, No. 4, 363–383, December 2008.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEI COMPLEMENTAR Nº 128, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2008. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2008/leicp128.htm>> Acesso em: 07 de maio de 2014.

LENZI, F.C. 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 reconhecidas. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.

LENZI, F. C.; SANTOS, S.A.; CASADO, T.; RODRIGUES, L.C. Talentos Inovadores na Empresa: Como identificar e desenvolver empreendedores corporativos. Curitiba: IBPEX, 2011.

LENZI, F.C.; RAMOS, F.; MACCARI, E.A.; MARTENS, C.D.P. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na Prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. *Gestão & Regionalidade - Vol. 28 - Nº 82 - jan-abr/2012*.

LIZOTE, S.A. Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração e Turismo. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, 2013.

LIZOTE, S.A.; VERDINELLI, M.A. Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. *RPCA*, Rio de Janeiro, v. 8 n.1, jan/mar, 2014.

MACLAREN, T.S.; HEAD, M.M.; YUAN, Y.; CHAN, Y.E. A multilevel model for measuring fit between a firm's competitive strategies and information systems capabilities. *MIS Quarterly* Vol. 35 No. 4 pp. 909-929/December 2011.

- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing. 4. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235-254., Sept. 2000.
- MCCLELLAND, D.C. *The achieving society*. Princeton, New Jersey, 1961. Disponível em: <<http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015020810936;view=1up;seq=8>> Acesso em: 22 de janeiro de 2014.
- MCCLELLAND, D.C. N achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 1, No. 4, 389-392, 1965a.
- MCCLELLAND, D.C. Achievement motivation can be developed. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1965b.
- MELLO, C.M.; NEVES, L.H.; VALENZUELA, J.B.; MATTIELLO, K.; MACHADO, H.V. Do Que Estamos Falando Quando Falamos Empreendedorismo no Brasil? *Revista de Administração da UNIMEP – Janeiro/Abril – 2010*, v.8, n.3.
- MILES, R.E. SNOW, C.C.; MEYER, A.D.; COLEMAN, H.J.J. *Organizational strategy, structure and process*. *Academy of Management Review*. v.3, n.3, p.546-562, 1978.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. Stanford University Press. Stanford California. 1978.
- MINER, John B. *Os quatro caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios*. São Paulo: Futura, 1998.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). *Elementos Estruturantes de uma Política Nacional de Empreendedorismo e Negócios*. Coordenação Ednalva Fernandes Costa de Moraes. – Brasília: MDIC, 2012.
- MIRANDA, L.C.; KATAOKA, S.S.; DOS SANTOS, J.; SILVEIRA, G.M.C. Da Mesopotâmia às Tapioqueiras de Olinda: o pensamento contábil se revela. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. v. 5, n. 3, art. 2, p. 24-47. set/dez. 2011.
- MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 16 No. 2, 2010.
- MORALES, S.A. *Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores*. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2004.
- MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input output perspective. *SAM Advanced Management Journal*, v.59, n.1, p.21-31. 1994.
- MUNHOZ, G.S.; BORGES, W.A.; KEMMELMEIER, C.S. O empreendedorismo no contexto das mudanças do mundo do trabalho. *Acta Sci. Human Soc. Sci. Maringá*, v. 30, n. 2, p. 155-163, 2008.
- NASSIF, V.M.J.; ANDREASSI, T. ; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 8, n. 3, p.33-54, jul./set. 2011.

NATIVIDADE, D.R.; Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. RAP — Rio de Janeiro 43(1):231-56, Jan./Fev. 2009.

NERI, M.C.; CAMARGO, J.M.; REIS, M.C. Mercado de trabalho nos anos 90: fatos estilizados e interpretações. IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, julho de 2000.

NERI, M.C.; GIOVANINI, F.S. Negócios nãnicos, garantias e acesso a crédito. R. Econ. contemp., Rio de Janeiro, 9(3): 643-669, set./dez. 2005.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). Industrial and Corporate Change, Volume 16, Number 3, pp. 371–394, 2007.

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAES, N.L. Mudanças no sistema tributário e no mercado de crédito e seus efeitos sobre a informalidade no Brasil. Nova Economia, Belo Horizonte. 20 (2), 315-340, maio-agosto de 2010.

PAIVA, D.M.; PEREIRA, J.C., PEREIRA, P.H.D.; GUEDES NETO, J.V. SANTOS, L.T. O programa Microempreendedor Individual: uma alternativa para redução do emprego informal. Publ. UEPG Ci. Soc. Apl., Ponta Grossa, 21 (2): 193-201, jul./dez. 2013.

PEDROSO, J.P.P.; MASSUKADO-NAKATANI, M.S.; MUSSI, F.B. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. RAM - Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 4, São Paulo, SP, jul./ago, 2009.

PENROSE, E. A Teoria do Crescimento da Firma. Tradução: Tamás Szmrecsányi – Campinas, SP. Editora Unicamp, 2006. Publicação original 1959.

PEREIRA, V.S.; ANTONIALI, L.M. Ensino à distância: estratégias de uma Universidade Federal. Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 9 - Nº 1 - jan/jun 2011.

PETERAF, M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3. pp. 179-191. Mar., 1993.

PITTINO, D.; VISINTIN, F. Innovation and strategic types of family SMES: a test and extension of miles and snow's configurational model. Journal of Enterprising Culture, Vol. 17, No. 3, September, 2009.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Rede Sim. (2013). Disponível em:
<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>> Acesso em 06 de maio de 2014.

PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, novembro-dezembro 1996.

PORTER, M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, January, 2008.

RODRIGUES, L.C.; PEREIRA, A.; RISCAROLLI, V.; MACCARI, E.A. Empreendedorismo Corporativo: As Lições da Premiada Brasilata S/A. In: Seminários em Administração FEA / USP - SEMEAD, 2007, Sao Paulo.

RODRIGUES, L.C.; MACCARI, E.A.; PEREIRA, A. Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 183-205, jul./dez. 2009.

RONDA-PUPO, G.A.; GUERRAS-MARTIN, L.A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33: 162–188, 2012.

ROSSETTO, C.R.; CANCELLIER, E.L.P.L.; NETO, J.R.; HOFFMANN, V.E. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas – um estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – S.C. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 11, n. 3, p.93-108, julho/setembro 2006.

SALGADO, J. Corpo miserável, espírito empreendedor: empreendedorismo, pobreza e desemprego no Brasil. *Em Pauta*, Rio de Janeiro, n.30, v.10, 2º Semestre de 2012.

SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro 47(1):25-48, jan./fev. 2013.

SAY, J.B. *Traité d'Économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*. 1803. Institut Coppet, Paris. Dec, 2011.

SCHUMPETER, J. The Instability of Capitalism. *The Economic Journal*, Vol. 38, No. 151 (Sep., 1928), pp. 361-386, 1928.

SCHUMPETER, J. *Economic theory and entrepreneurial history. Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns of Entrepreneurial History*, Cambridge-Mass: Harvard University Press, p. 63-84, 1949.

SERRA, F. Os pilares da estratégia: Estudo de caso de cinco empresas líderes. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, abr/jun 2007.

SIQUEIRA, J.P.L.; ROCHA, J.S.L.; TELLES, R. Microempreendedorismo: formalidade ou informalidade? XVI SEMEAD - Seminários em Administração. outubro de 2013. ISSN 2177-3866.

SILVA, J.M.; MACHADO, H.V. Empreendedorismo e políticas públicas em pequenos municípios paranaenses: interpretações, participações e desdobramentos. *Belo Horizonte*, v. 9, n. 4, p. 9-32, out. / dez. 2008.

SINDICATO DOS ARMADORES E DAS INDÚSTRIAS DE PESCA DE ITAJAÍ E REGIÃO – SINDIPI. Disponível em: <<http://www.sindipi.com.br/>> Acesso em 19 de maio de 2014.

SNOW, C.C.; HREBINIAK, L.G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, volume 25, jun, 1980.

SOHN, A.P.L.; LENZI, F.C.; KIESEL, M.D. Presença do Espírito Empreendedor no Processo de Formulação de Estratégias de Internacionalização da Datasul. XXVIII Encontro da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), 2004.

SOTO, H. *O mistério do capital*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

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

SOUZA, M.J.B.; TRINDADE, F.M.; FREIRE, R. Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas. *Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps / organizado por Fernando Gimenez, Jane Mendes Ferreira, Simone Cristina Ramos; colaboração: Maria Luiza Trevizan Scherner, Gleide Moraes de Carvalho. – Curitiba: Champagnat, 2010.*

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7., pp. 509-533. Aug., 1997.

TEECE, D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319–1350, 2007.

TEIXEIRA, O.R.P.; ROSSETTO, C.R.; CARVALHO, C.E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 11, nº 2. p. 157 – 174, maio/ago. 2009

TEIXEIRA, R.M.; DUCCI, N.P.C.; SARRASSINI, N.S.; MUNHÊ, V.P.C.; DUCCI, L.Z. Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. *REGE, São Paulo – SP, Brasil*, v. 18, n. 1, p. 3-18, jan./mar. 2011.

TIMMONS, J.A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, Volume III, Number 1, July, 1978.

TURBAY, A.S. Empreendedorismo e a informação – uma necessidade. *Opet Textos*, nº 1 - Junho/2009.

WERNERFELT, B. A Resource-based view to the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O.E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 75-94, 1991.

WINTER, S.G. Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24: 991–995, 2003.

ZAHRA, S.A; PEARCE II, J.A. Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, v. 16, n. 4, 751-768, 1990.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *CADERNOS EBAPE.BR*, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

ZAMPIER, M.A.; TAKAHASHI, A.R.W.; FERNANDES, B.H. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE*, v.1, n.1, jan/abril de 2012.

ZARAFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2ª Edição. Editora Senac: São Paulo, 2004.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Objetivo Geral: Analisar a relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico dos Microempreendedores Individuais tomadores de crédito estabelecidos na região da AMFRI (Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí).					
Objetivo Específico	Tema Teórico	Base Conceitual	Autores	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados
Identificar as competências empreendedoras presentes nos Microempreendedores Individuais tomadores de crédito	Competências Empreendedoras	Competências empreendedoras de Cooley (1990)	Cooley (1990); Man e Lau (2000); Fleury e Fleury (2001; 2004); Lenzi (2008); Lans et al. (2008); Feuerschütte e Godoi (2008); Mitchelmore e Rowley (2010); Jain (2011); Lenzi et al. (2011); Zampier, Takahashi e Fernandes (2012).	Questionário de Lenzi (2008) e Lenzi <i>et al</i> (2011) – Apêndice C	Análise de Frequência e Análise de Variância (ANOVA)
Investigar o comportamento estratégico adotado pelos Microempreendedores Individuais tomadores de crédito	Comportamento Estratégico	Tipologia do Comportamento Estratégico de Miles e Snow (1978)	Miles e Snow (1978); Miles et al. (1978); Zahra e Pearce II (1990); Gimenez et al. (1999); Conant, Mokwa e Varadarajan (1990); Desarbo et al. (2005); Andrews et al. (2008); Rossetto et al. (2006); Bryson, Boal e Rainey, (2008); Christiansen e Higgs (2008); Desarbo, Benedetto e Song (2008); Blageski Junior (2008); Pittino e Visintin, (2009); Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009)	Questionário de Blageski Junior (2008) – Apêndice D	Análise de Frequência e Análise de Variância (ANOVA)
Relacionar a presença das competências empreendedoras com o comportamento estratégico adotado pelos Microempreendedores Individuais tomadores de crédito estabelecidos na região da AMFRI (Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí).	Comportamento estratégico e competências empreendedoras	Competências empreendedoras de Cooley (1990) e Comportamento Estratégico de Miles e Snow (1978)	Miles e Snow (1978); Cooley (1990)	Questionário de Cooley (1990) – Apêndice C e Questionário de Blageski Junior (2008) – Apêndice D	Análise de Variância

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – Questionário para identificação do perfil dos respondentes e dos motivos da formalização e da busca pelo crédito

Sexo:

- Masculino
 Feminino

Idade:

- Menos de 20 anos Entre 21 e 30 anos Entre 31 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos Entre 51 e 60 anos Acima de 61 anos

Escolaridade:

- Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental Ensino médio
 Superior Incompleto Superior completo Pós-graduação

Tempo de atuação no mercado antes da formalização como MEI:

- Me formalizei imediatamente Entre 1 e 3 anos Entre 4 e 6 anos
 Entre 6 e 9 anos Entre 10 e 20 anos Mais de 20 anos

Ramo de atuação:

- Indústria Comércio Serviços

Sua atividade empresarial: _____

Classifique de 1 (menor) a 5 (maior) a influência dos fatores abaixo, na sua decisão de formalizar-se como Microempreendedor Individual:

Fator	1	2	3	4	5
Acesso à cobertura previdenciária (INSS)					
Acesso a crédito e/ou serviços bancários					
Apoio técnico (SEBRAE, BADESC, outros)					
Ausência de burocracia					
Contratação de um funcionário					
Impostos reduzidos					
Isenção de taxas para registro					
Possibilidade de crescimento da empresa					
Possibilidade de participar de licitações					
Possibilidade de vender para empresas					
Segurança contra fiscalização					

Qual o principal motivo que o levou a tomar um empréstimo através do Programa Juro Zero:

- Necessidade de capital de giro Compra de máquinas e equipamentos
 Pagar dívidas Aproveitar uma oportunidade de negócio
 Investimento na estrutura (sala, loja, consultório) Compra de matéria-prima ou estoques
 Desenvolver uma nova linha de produtos ou serviços Atender a novos mercados
 Outro: _____

APÊNDICE C - Questionário para identificação das competências empreendedoras, desenvolvido por Lenzi (2008) e Lenzi et al. (2011)

Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve:

1 = nunca | 2 = raras vezes | 3 = algumas vezes | 4 = quase sempre | 5 = sempre

Anote com um 'X' o número na coluna correspondente.

PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços.					
Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa.					
Produz resultado para empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.					
Age para reduzir os riscos das ações propostas.					
Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.					
É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações e resultados.					
Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.					
Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.					
Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e parceiros internos.					
Quando necessário, "coloca a mão na massa" para ajudar a equipe a concluir um trabalho.					
Está disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consegue.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.					
Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou idéias inovadoras.					
Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Define suas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa.					
Suas metas são claras e específicas, e entendidas por todos os envolvidos.					
Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.					
Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.					
É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos.					
Consegue utilizar pessoas-chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários.					
Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Está disposto a quebrar regras, suplantando barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.					
Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.					
É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.					

Fonte: Lenzi (2008) e Lenzi et al. (2011)

APÊNDICE D – Questionário para identificação do comportamento estratégico desenvolvido por Blageski Junior (2008)

Qual das seguintes descrições combina mais com o seu comportamento comparativamente a outras empresas do seu setor. Assinale apenas uma alternativa.

A	A minha empresa procura identificar e manter um nicho restrito de produto e serviços que seja seguro e relativamente estável. A empresa oferece um número mais limitado de produtos ou serviços do que os competidores, podendo proteger seu mercado pela oferta de qualidade mais alta, serviço superior ou preços mais baixos. Frequentemente a empresa não está na liderança dos desenvolvimentos e da inovação no ramo automotivo – pois tende a ignorar as mudanças que não tenham uma influência direta nas áreas atuais de operação e, no lugar disso, se concentra em fazer o melhor trabalho possível no nicho restrito de atuação.
B	A minha empresa opera oferecendo um amplo leque de produtos e serviços em constante redefinição. A empresa valoriza estar na liderança em desenvolvimento de novos mercados, produtos e serviços, mesmo quando essas iniciativas ainda não se tenham provado bastante lucrativas. A empresa responde rapidamente aos sinais de novas oportunidades que frequentemente levam a uma nova posição competitiva. Em consequência, a empresa pode não ser forte em todas as áreas em que atua.
C	A minha empresa mantém uma linha limitada e estável de produtos e serviços, ao mesmo tempo em que procura desenvolver alguns novos produtos e serviços em áreas cuidadosamente selecionadas e promissoras. A minha empresa raramente está na liderança dos desenvolvimentos e de inovação no ramo automotivo. Porém, observando cuidadosamente as ações dos maiores competidores em áreas compatíveis com sua linha limitada e estável de produtos e serviços, a organização pode frequentemente estar “em segundo lugar”, mas com um produto ou serviço com um custo mais eficiente.
D	A minha empresa não parece ter uma orientação consistente de mercado em seus produtos e serviços. Ela não é tão agressiva quanto alguns de seus competidores em manter seus produtos e mercados atuais, nem está disposta a correr alto risco quanto outros competidores. A empresa costuma oferecer respostas competitivas conforme as pressões do ambiente de mercado apareçam e tornem-se fortes forçando a empresa a adotar mudanças.

Fonte: Blageski Junior (2008)

APÊNDICE E - Questionário para identificação das competências empreendedoras adaptado aos Microempreendedores Individuais

Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve:

1 = nunca | 2 = raras vezes | 3 = algumas vezes | 4 = quase sempre | 5 = sempre

Anote com um 'X' o número na coluna correspondente.

PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Cria, reinventa ou comercializar novos produtos ou serviços.					
Toma iniciativas de inovação gerando novos negócios.					
Produz resultado através das oportunidades de negócio que identifica no mercado.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Avalia o risco de suas ações por meio de informações coletadas.					
Age para reduzir os riscos dessas ações.					
Está disposto a correr riscos.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Suas ações são muito inovadoras e trazem qualidade e eficácia nos processos.					
É reconhecido por satisfazer seus clientes.					
Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Age para driblar obstáculos quando eles se apresentam.					
Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.					
Admite ser responsável por seus atos como empresário.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os clientes e parceiros.					
Quando necessário, “coloca a mão na massa” para concluir um trabalho.					
Está disposto a manter os clientes satisfeitos e de fato consegue.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Vai pessoalmente atrás de informações para realizar um projeto.					
Investiga pessoalmente novos processos ou ideias inovadoras.					
Quando necessário, consulta especialistas para lhe ajudar em suas ações.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Define suas próprias metas.					
Suas metas são claras e específicas.					
Suas metas são mensuráveis.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.					
Revisa constantemente seus planejamentos					
É ousado na tomada de decisões					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para atingir seus objetivos.					
Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados.					
Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamentos.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Está disposto a quebrar regras e obstáculos enraizados no mercado.					
Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.					
É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.					

Fonte: Adaptado de Lenzi (2008) e Lenzi et al. (2011) para aplicação na amostra de Microempreendedores Individuais.

**APÊNDICE F – Questionário para identificação do comportamento estratégico adaptado aos
Microempreendedores Individuais**

Qual das seguintes descrições combina mais com o seu comportamento como Microempreendedor Individual, comparativamente a outras empresas do seu setor. Assinale apenas uma alternativa.

A	Procuo identificar e manter um nicho restrito de produtos e serviços que sejam seguros e relativamente estáveis. Ofereço um número mais limitado de produtos ou serviços do que os concorrentes, protegendo meu mercado pela oferta de qualidade mais alta, serviço superior ou preços mais baixos. Não estou na liderança do desenvolvimentos e da inovação no meu ramo de atuação pois tendo a ignorar mudanças que não tenham influência direta nas áreas em que atuo. No lugar disso, concentro-me em fazer o melhor trabalho possível no nicho restrito de atuação.
B	Ofereço um amplo leque de produtos e serviços em constante redefinição. Valorizo estar na liderança em desenvolvimento de novos mercados, produtos e serviços, mesmo quando essas iniciativas ainda não se tenham provado bastante lucrativas. Respondo rapidamente aos sinais de novas oportunidades que frequentemente levam a uma nova posição competitiva. Em consequência, posso não ser forte em todas as áreas em que atuo.
C	Mantenho uma linha limitada e estável de produtos e serviços, ao mesmo tempo em que procuro desenvolver alguns novos produtos e serviços em áreas cuidadosamente selecionadas e promissoras. Raramente estou na liderança do desenvolvimentos e de inovação no ramo que atuo. Porém, observando cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes em áreas compatíveis posso frequentemente estar “em segundo lugar”, mas com um produto ou serviço com um custo mais eficiente.
D	Não pareço ter uma orientação consistente de mercado em meus produtos e serviços. Não sou tão agressivo quanto alguns de meus concorrentes em manter seus produtos e mercados atuais, nem estou disposto a correr alto risco quanto outros competidores. Costumo oferecer respostas competitivas conforme as pressões do ambiente de mercado apareçam e tornem-se fortes forçando a empresa a adotar mudanças.

Fonte: Adaptado de Blageski Junior (2008) para aplicação numa amostra de Microempreendedores Individuais