

# Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente

Gustavo Behling <sup>1,†</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil

Fernando César Lenzi <sup>2,Ω</sup>

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre o conjunto de competências empreendedoras (Cooley, 1990) e o comportamento estratégico (Miles e Snow, 1978) adotado por empreendedores em resposta ao ambiente econômico e social em que atuam, considerando limitações comuns a países emergentes. De abordagem quantitativa, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento de campo com 211 Microempreendedores Individuais (MEI) estabelecidos no estado de Santa Catarina (Brasil). Os resultados demonstram haver diferenças entre as médias para competências empreendedoras quando comparados os padrões de comportamento estratégico adotados pelos empreendedores. Constatou-se que empreendedores Reativos têm em média 6 de dez competências empreendedoras, ao passo que Defensivos tem 7,97, Analíticos 8,38 e Prospectores 8,56. Além disso, o artigo revela quais competências estariam associadas a cada um dos padrões de comportamento estratégico. Os resultados também indicam que as competências empreendedoras podem ter impacto na adoção de estratégias de negócios mais consistentes, contribuindo para ações de resposta a cenários sociais e econômicos instáveis.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Estratégia, Competências Empreendedoras, Comportamento Estratégico.

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo do empreendedorismo, nascido do trabalho de economistas como Richard Cantillon (1755), Jean Baptiste Say (1803) e Joseph Schumpeter (1949), passou a contar a partir das décadas de 1960 e 1970 com pensadores comportamentalistas, cujas obras se contrapunham à visão racionalista que imperava até então. Para esses autores (McClelland 1965a; Timmons, 1978), a complexidade do comportamento empreendedor não poderia ser satisfatoriamente explicada por fatores unicamente econômicos, e características comportamentais dos empreendedores passaram então a ser consideradas no campo de estudo.

Desses pesquisadores, David McClelland (1965a; 1965b) destacou-se e suas obras tornaram-se seminais. De seus trabalhos resultou um conjunto de características comportamentais, que alguns

### Autor correspondente:

<sup>†</sup> Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: behling@univali.br

<sup>Ω</sup> Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: lenzi@univali.br

Recebido: 08/12/2017.

Revisado: 14/03/2018.

Aceito: 23/07/2018.

Publicado Online em: 27/03/2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.4>



---

anos mais tarde foi aprimorado por Cooley (1990), resultando em um modelo formado por dez competências empreendedoras, que estariam associadas a um desempenho empreendedor superior.

Para adaptar-se de maneira consistente ao ambiente, é importante que os empreendedores se mantenham atentos, atualizados e utilizem efetivamente as informações oriundas do ambiente externo na sua tomada de decisões (CANCELLIER, 2013). Empreendedores com um maior conjunto de competências possuem características que empregam no desafio de situações complexas, transformando-as em espaço para empreender (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2008), já que as competências empreendedoras reforçam a percepção estratégica, possibilitando o vislumbre de oportunidades para inovação, crescimento dos negócios e desenvolvimento de melhores capacidades a partir dos recursos organizacionais (SOUZA; TEIXEIRA, 2013). Assim, as competências empreendedoras são expressas pela capacidade não apenas de identificar, mas explorar oportunidades em um contexto específico (LANS et al., 2008).

O desempenho das organizações, se considerada a lógica voluntarista (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005), é resultado da capacidade dos empreendedores formularem estratégias que contemplem e alinhem a organização às mudanças de ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, como os enfrentados pelas empresas atualmente. Ao estudar o comportamento estratégico das organizações, apoiados no paradigma voluntarista, 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 decisões operacionais. Esses padrões de comportamento são o prospector, o analítico, o defensivo e o reativo (Tabela 1).

O presente estudo busca verificar empiricamente a relação entre o conjunto de competências empreendedoras de um empresário (COOLEY, 1990) e o comportamento estratégico (MILES; SNOW, 1978) adotado quando da adaptação de sua empresa ao ambiente em que atua. Conforme Mitchelmore e Rowley (2010), há uma relação direta entre as competências do empreendedor e a estratégia da empresa e, segundo Sánchez (2011), competências empresariais permitem que empreendedores formulem estratégias de qualidade superior. Sarwoko (2016), por sua vez, defende que as competências empreendedoras dos proprietários conduzem as pequenas e médias empresas a uma maior capacidade e visão estratégica, que por sua vez, pode afetar o seu desempenho e suas estratégias de crescimento. Esta pesquisa surge, na medida em que, se por um lado parecem bastante razoáveis essas afirmações, por outro, se fazem necessários estudos empíricos que auxiliem na compreensão de tal ligação, lacuna que esta pesquisa pretende explorar.

Para verificar a existência dessa relação, optou-se por uma abordagem quantitativa e emprego de *survey* a uma amostra de 211 Microempreendedores Individuais (MEI) estabelecidos no estado de Santa Catarina, região Sul do Brasil. Os Microempreendedores Individuais se caracterizam por serem legalizados, mas representando uma categoria de empreendedores atendidos por uma política pública recente de estímulo à formalização de atividades informais que até então eram predominantes no país. As análises realizadas através da técnica da Análise de Variância (ANOVA) buscam responder à questão que norteia este artigo: existem diferenças entre o conjunto de competências empreendedoras dos Microempreendedores Individuais e o comportamento estratégico por eles adotado?

A sequência do artigo está assim estruturada: um referencial teórico sobre competências empreendedoras e comportamento estratégico, o detalhamento dos procedimentos metodológicos e, por fim, a apresentação dos resultados e sua discussão nas considerações finais.

---

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O presente referencial teórico discute conceitos fundamentais e contribuições relevantes que embasam o estudo, iniciando por competências empreendedoras e, na sequência, debatendo os desdobramentos do estudo seminal de Miles e Snow (1978) sobre comportamento estratégico.

### 2.1. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Comumente se utiliza o termo competência para designar característica de uma pessoa qualificada para realizar algo (FLEURY; FLEURY, 2001). Se no senso comum, não parece haver dificuldade para caracterizar a competência de um indivíduo, no âmbito científico, segundo Feuerschütte e Godoi (2008), as interpretações sobre o tema 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.

Para Fleury e Fleury (2001), 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 competência ao desempenho superior na realização de uma tarefa. No entendimento destes autores, porém, o avanço dos estudos deixa claro que a competência é algo superior, que não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos, nem permanece encapsulada na tarefa. Tal avanço ocorre, principalmente, a partir dos estudos dos autores franceses Zarifian e Le Boterf (FLEURY; FLEURY, 2001).

Le Boterf (2003) destaca a importância do contexto ao conceito de competências. Segundo o autor, a competência é a prática do que se sabe em determinada situação, influenciada por relações de trabalho, cultura organizacional, entre outros fatores. Competência então deve ser traduzida em ação, a partir da mobilização de conhecimentos em diferentes circunstâncias. Na mesma linha, Zarafian (2004) afirma que a competência é formada por três elementos complementares entre si: 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 iniciativa e o assumir de responsabilidades sobre problemas e eventos enfrentados em situações profissionais.

É importante ressaltar que do ponto de vista da organização, as competências devem agregar valor econômico (FLEURY; FLEURY, 2001; LENZI, 2008). Esse entendimento refere-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; 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.

Mitchelmore e Rowley (2010) afirmam que a pesquisa sobre competências empreendedoras se concentra em aspectos e características pessoais do empresário, como conhecimentos e habilidades que permitem a um empreendedor ser competente 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.

---

Ahmad et al. (2010) ressaltam a importância de conhecer o papel dos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos dos empreendedores e o impacto dessas características pessoais sobre o desempenho da empresa. Em estudo empírico com 212 PMEs da Malásia, os pesquisadores comprovaram haver um impacto direto e substancial das competências empreendedoras sobre o sucesso da empresa.

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. Para Nassif, Andreassi e Simões (2011), 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.

A competência empreendedora é formada também, 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 proatividade (JAIN, 2011). Para Sánchez (2012), as competências empreendedoras tornam os indivíduos mais alertas às condições ambientais e potencializam sua capacidade de adequar os recursos internos para obter vantagem competitiva.

Segundo Chell (2013), o construto competências é abrangente, envolvendo habilidades e uma variedade de atributos relevantes para a execução de uma tarefa em particular, ou seja, competências, são orientadas para objetivos. 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. Segundo Bamiatzi et al. (2015), as competências empreendedoras são um grupo específico de competências relevantes para o exercício da atividade empreendedora e para o desenvolvimento de novos e pequenos negócios. Sarwoko (2016) argumenta que as competências empreendedoras afetam a capacidade de criação de estratégias de crescimento e conseqüentemente o desempenho do negócio.

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. Ahmad et al. (2010) defendem que os empreendedores devem desenvolver suas competências como um primeiro passo para o sucesso do negócio.

Dada a importância do tema para o processo empreendedor, 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 (LENZI, 2008).

Cooley (1990) desenvolveu outro trabalho, este apresentado no Seminário para Fundadores de Empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) adicionou três características (estabelecimento de metas, risco moderado e independência)

---

às vinte características básicas de Spencer e McClelland 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 descritas na Tabela 2, juntamente à apresentação dos resultados deste estudo.

O trabalho de Cooley (1990) resultou em uma tipologia que possibilita, de maneira simples, a identificação das competências empreendedoras e, em função disso, ganhou destaque na academia (LENZI, 2008). Embora possuir as competências empreendedoras desenvolvidas não seja garantia de assertividade na obtenção desses resultados, o seu desenvolvimento pode, sem dúvidas, facilitar esse processo e contribuir com a formulação de estratégias consistentes.

## 2.2. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

O estudo das organizações e sua adequação ao ambiente externo fez emergir dois pontos de vistas distintos 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 e, para tal paradigma, o comportamento individual é determinado por restrições estruturais do ambiente contra as 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, passando a ser a unidade básica de análise e fonte de mudança nas organizações. Nessa lógica, o desempenho das organizações passa a ser resultado da capacidade de seus gestores formularem estratégias que contemplem e alinhem a organização às mudanças do ambiente em que atua e, dependendo do setor, essa tarefa ganha em complexidade, sendo necessária a análise de um grande número de variáveis por parte dos gestores antes da tomada de decisão (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005).

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 alinham-se ao ambiente externo, e as escolhas que fazem ao longo do tempo caracterizam o seu comportamento estratégico.

Apoiados no paradigma voluntarista, 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 e que as organizações atuam sob padrões de comportamento quando buscam alinhar-se ao ambiente externo. Miles et al. (1978) argumentam que através da busca por esses padrões de comportamento, pode-se descrever e até mesmo prever o processo de adaptação de uma organização.

Desse entendimento, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia que possibilita compreender o processo de adaptação das organizações, reduzindo os padrões de comportamento organizacional a quatro tipos: prospector, analítico, defensivo e reativo. Esses 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. Para Miles e Snow (1978), cada um dos comportamentos da tipologia possui um padrão de resposta a esse ciclo, descritos na Tabela 1.

**Tabela 1.** 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 pelos autores.

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 desses três tipos de comportamento tende a ser superior ao das empresas reativas, já que estas apresentam respostas lentas às pressões de mercado, tornando-se pouco eficazes e instáveis.

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 detêm certo domínio. O comportamento analítico é híbrido às duas características anteriores, e as organizações reativas não apresentam qualquer relação entre estratégia e estrutura.

Walker et al. (2003) asseguram que 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 (WALKER et al., 2003).

Como pontos fortes da tipologia criada por Miles e Snow, Gimenez et al. (1999) destacam 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. Os estudos de Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013), Gallas et al. (2015) e Martins e Flores (2017) são exemplos de aplicações da tipologia em pesquisa empírica de pequenas empresas.

Com relação aos padrões de comportamento estratégico adotados com mais frequência em pequenas empresas, pesquisas anteriores conflitam quanto aos resultados. O estudo de Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013), por exemplo, realizado com pequenas empresas de segmentos diversos, demonstrou predominância do comportamento prospector (40% da

amostra). Na pesquisa de Gallas et al. (2015), realizada com pequenas empresas do setor de beleza e estética, o comportamento mais frequente é o defensivo (32,4% da amostra). Já Martins e Flores (2017), estudando gestores hoteleiros chegaram a outro resultado, identificando que 40,80% da amostra adotam o comportamento analítico. Aquém das divergências, em todos esses estudos, o comportamento reativo foi o menos presente, confirmando as afirmações de Miles e Snow (1978).

Parnell (2013) argumenta que a tipologia de Miles e Snow (1978) permanece entre as mais citadas, testadas e refinadas tanto em amostras de grandes organizações quanto de PMEs. De fato, a taxonomia tem sido objeto de considerável atenção acadêmica na área de estratégia e tem sido amplamente testada em diferentes configurações e ambientes organizacionais, demonstrando qualidades em termos de codificação e predição. Andrews et al. (2008) comentam que o trabalho de Miles e Snow fornece um dos mais genéricos modelos genéricos de estratégia que foi desenvolvido no campo da pesquisa em administração. Desarbo, Benedetto e Song (2008) apontam para a resistência do modelo à passagem do tempo e afirmam que, mesmo mais de trinta anos após sua criação, o modelo ainda é amplamente aceito.

Ao final da presente revisão de literatura, foram formuladas questões de pesquisa que carecem de respostas para uma melhor compreensão da relação entre as competências de um empreendedor e o comportamento estratégico por ele adotado:

- Q1: Quais as competências (e conjunto de competências) mais presentes no comportamento dos Microempreendedores Individuais?
- Q2: Qual o comportamento estratégico adotado por estes empreendedores?
- Q3: Médias mais altas para cada competência e um maior conjunto de competências desenvolvidas pode levar o empreendedor a adotar um comportamento estratégico mais consistente?
- Q4: Quais competências empreendedoras estão associadas a cada um dos padrões de comportamento estratégico?

Os procedimentos metodológicos e a apresentação e discussão dos resultados foram estruturadas de forma a responder a esses questionamentos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De natureza empírica, o presente estudo caracteriza-se por uma abordagem quantitativa, opção decorrente: a) do posicionamento teórico dos estudos que embasam a pesquisa (COOLEY, 1990; MILES; SNOW, 1978); b) da melhor adequação aos objetivos traçados e; c) da amostra numerosa compreendida. A pesquisa tem objetivos descritivos e inferenciais, na medida em que busca estabelecer relações entre os construtos. Como forma para atingimento desses objetivos, utilizou-se a estratégia de survey.

A população investigada é de Microempreendedores Individuais (MEI) formalizados no estado de Santa Catarina (Brasil) e tomadores de crédito através da Agência de Fomento do Estado (BADESC). Microempreendedores Individuais são empreendedores que trabalham por conta própria com o auxílio de no máximo um funcionário e com limite anual de faturamento de 60 mil reais. A formalização como MEI possibilita a regularização das atividades informais e uma série de benefícios tais como 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.

Esses sujeitos, que até então trabalhavam de maneira informal, muitos deles com baixos níveis de escolaridade, transformaram-se desde então em empreendedores autossuficientes. 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 desses negócios iniciantes. Direcionar o olhar para a figura do Microempreendedor Individual e como este gerencia suas atividades pode evidenciar possíveis carências na gestão de um elevado número de novos negócios, o que justifica a escolha pelo objeto de estudo.

Após a criação da lei que instituiu a figura do Microempreendedor Individual, 132.408 empreendedores formalizaram-se no estado de Santa Catarina, e destes, 15.838 utilizaram linhas de crédito oferecidas pelo BADESC. Para operacionalização da pesquisa, optou-se por um recorte para identificação daqueles empreendedores estabelecidos na região da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI), o que resultou em 809 indivíduos, que configuram a população do estudo. A definição da população possibilitou o cálculo da amostra para o levantamento de campo, e considerando-se uma margem de erro de 5,92%, foram entrevistados 211 empreendedores. A técnica de amostragem utilizada foi a probabilística aleatória simples.

O levantamento de campo ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2014 até que fosse atingida a amostra definida previamente. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, divididos em dois blocos, com objetivos distintos: o primeiro, de investigar a presença das competências empreendedoras de Cooley (1990). Este bloco conta com trinta afirmações que refletem padrões de comportamento, sendo três para cada uma das dez competências. 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, regra amparada no trabalho de Lenzi (2008).

O segundo bloco do questionário verificou o comportamento estratégico, 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 adapta às contingências ambientais, e cada uma delas reflete um dos padrões de comportamento de Miles e Snow (1978). 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 formalizar-se como Microempreendedor Individual, um total de 169 respondentes.

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 Hair et al. (2009) é um método para testar a igualdade de médias por meio da análise das variâncias amostrais. Esse procedimento estatístico foi utilizado para comparar as médias para as competências empreendedoras entre os padrões de comportamento estratégico, sempre considerando um valor de  $p=0,05$ . Para averiguar 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. Cabe ressaltar que os pressupostos da ANOVA foram garantidos em todas as 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. RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as análises dos dados, inicialmente mediante a 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 verificada.

Com relação ao gênero, dos 211 respondentes, 126 (59,72%) são do sexo feminino enquanto 85 (40,28%), do sexo masculino. 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. O grau de escolaridade dos respondentes foi outro quesito analisado. Nesta questão, observa-se que a maioria dos respondentes possui ensino médio completo (58,29%). Há um pequeno número de empreendedores com ensino fundamental incompleto (5,21%) ou pós-graduação (0,95%), e os 35,55% restantes estão divididos entre ensino fundamental completo, superior incompleto e superior completo.

A maioria dos respondentes (97,16%) atua no setor terciário da economia (comércio ou serviços) e apenas 2,84% na indústria. As cinco atividades mais citadas concentram 42,18% dos entrevistados e são Comércio varejista de roupas (32 empresas), Salão de beleza ou cabeleireiros (29 empresas), Confecção, costura ou facção (16 empresas), Artesanato (7 empresas) e Encomenda de doces e salgados (5 empresas).

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 2, juntamente à média e ao desvio-padrão para cada competência empreendedora e suas três variáveis observáveis medidas por meio do instrumento de coleta.

Das dez competências empreendedoras, 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%. 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.

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.

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 os transforma em indicadores que possam ser acompanhados de forma mensurável.

Já as 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;

**Tabela 2.** Médias das Variáveis Observáveis Para Cada Competência.

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

e por fim o Conjunto de Poder, com as competências PRC e IAC. Na amostra pesquisada, 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 desse grupo.

Outra análise foi realizada para identificar o número de competências presentes no comportamento de cada empreendedor, e 81,50% dos empresários declararam ter pelo menos 7 competências empreendedoras desenvolvidas. Este é um achado positivo, já que, segundo Ahmad et al. (2010), as competências empreendedoras levam a um impacto positivo direto no sucesso comercial.

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 empreendedoras, de forma individual em relação ao perfil do empreendedor, também não resultando em diferenças significantes. 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.

Com relação à identificação do comportamento estratégico, a maior incidência percebida foi de empreendedores com comportamento Prospectador (91 empreendedores ou 53,85%). O segundo padrão comportamental mais presente foi o Defensivo (49 empreendedores ou 28,99%), seguido pelo Analítico (21 empreendedores ou 12,43%). A menor incidência foi de empreendedores Reativos (4,73% ou 8 empresários), 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 os de Gimenez et al. (1999) e Ribeiro (2010).

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 verificar se a presença de (e quais) competências empreendedoras propiciam determinado padrão de comportamento estratégico, utilizando a técnica de Análise de Variância (ANOVA). Analisando individualmente as dez competências empreendedoras, constatou-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 diferenças para sustentar tal afirmação. As informações são detalhadas na Tabela 3.

Para a competência BOI, existem diferenças entre Prospectores e Reativos e Analíticos e Reativo. Para a competência EQE, a média dos Reativos é 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 (BOI, CRC, EDM, IAC). Já os empreendedores Analíticos tiveram maior média nas outras duas competências (EQE e PMS). 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 essas competências. Já os empreendedores Reativos obtiveram as menores médias para todas as seis competências. Esse é um resultado relevante, diante das duas teorias que embasam o estudo.

Em outra tentativa de estabelecer a relação entre os construtos, foi confirmada a existência de diferença entre o número de competências empreendedoras presentes em cada indivíduo

**Tabela 3.** Diferenças encontradas entre competências empreendedores e comportamento estratégico.

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

\* Significante a 0.05; \*\* Significante a 0.01.

Fonte: Elaborado pelos autores.

da amostra e o comportamento estratégico por ele adotado, com a ANOVA resultando em valor de  $p = 0,001074$ . O Teste Scheffé demonstra que, além de médias menores conforme constatado anteriormente, o número de competências presentes nos indivíduos Reativos também é estatisticamente menor o dos demais padrões de comportamento. Na média, empreendedores Prospectores têm 8,56 das 10 competências desenvolvidas, Defensivos 7,97, Analíticos 8,38 e Reativos apenas 6 competências. Esse resultado demonstra que empreendedores com um menor número de competências desenvolvidas tendem a apresentar um comportamento estratégico Reativo, uma evidência com implicações práticas e teóricas relevantes, que serão discutidas na próxima seção.

Com os empreendedores classificados em quatro grupos, de acordo com o padrão de comportamento estratégico adotado, levantou-se o percentual de indivíduos com cada uma das competências desenvolvidas, por grupo. Uma análise de frequência pôde demonstrar quais competências estão mais associadas a cada um dos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978). As competências BOI (83.52%) e CRC (70.33%) são verificadas com maior frequência nos empreendedores Prospectores; EQE (100.00%) nos Analíticos; PER (100.00%) em igual número em Analíticos e Defensivos; COM (100.00%) também em igual número em empreendedores Prospectores, Defensivos e Reativos. Já BDI (90,48%) está mais associada ao comportamento Analítico, EDM (63,74%) aos Prospectores e PMS (85,71%) e PRC (85,71%) aos Analíticos. Por fim, IAC (93,41%) é mais frequente entre os Prospectores. Um framework (Figura 1) foi desenvolvido ilustrando essas relações.

---

## 5. DISCUSSÃO

O principal objetivo deste estudo foi estabelecer uma relação entre o conjunto de Competências Empreendedoras de um empresário (COOLEY, 1990) e o Comportamento Estratégico (MILES; SNOW, 1978) por ele adotado, a fim de identificar se a presença dessas competências propicia a adoção de estratégias mais consistentes. Nesta seção, os resultados do estudo são discutidos com base nas quatro questões de pesquisa formuladas.

- **Q1: Quais as competências (e conjunto de competências) mais presentes no comportamento dos Microempreendedores Individuais?**

Os resultados demonstraram que PER, COM, EQE, IAC e BDI foram as cinco competências mais presentes no comportamento dos empreendedores, todas com índices acima de 80%. As duas competências menos presentes foram CRC e EDM.

Desde os escritos de 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 pode instigar novas pesquisas com Microempreendedores Individuais analisando sua propensão ao risco e o quanto isso afeta ou limita o crescimento de suas empresas. A própria opção por essa maneira de formalização estaria relacionada à baixa propensão ao risco?

Sobre o estabelecimento de metas, percebe-se que os empreendedores não transformam seus objetivos em metas e indicadores mensuráveis e, conseqüentemente, tampouco são capazes de acompanhar sistemicamente os resultados alcançados em relação aos indicadores. Essa dificuldade é mais evidenciada pelo fato de o conjunto de competências de planejamento, composto pelas competências BDI, EDM e PMS, ter apresentado menor média (12,88), quando comparado ao conjunto realização (13,70).

Isso revela que esses empreendedores são mais competentes em identificar oportunidades e mobilizar recursos para implementar suas ideias do que planejar essas ações, coletando informações e estabelecendo metas e planos de ação em longo prazo. Embora a capacidade de identificar e explorar oportunidades seja a principal característica empreendedora, a deficiência em atividades de planejamento pode comprometer a longevidade das empresas, principalmente em um cenário econômico e social turbulento como o enfrentado por empreendedores brasileiros. Esse é um resultado preocupante, visto que a falta de planejamento está entre os principais motivos de mortalidade de empresas de pequeno porte, segundo Ferreira et al. (2011).

- **Q2: Qual o comportamento estratégico adotado por estes empreendedores?**

Os resultados demonstram que o comportamento estratégico mais frequentemente adotado pelos empreendedores que compuseram a amostra é o Prospector (53,85%). 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. Já os Defensivos, que possuem comportamento estratégico oposto aos prospectores, foram os que apareceram com segunda maior frequência entre a amostra (29,17%), seguidos pelos empreendedores de comportamento Analítico (12,50%). Segundo Gimenez et al. (1999), esses três comportamentos apresentam indicadores de desempenho superiores aos das empresas de comportamento Reativo, encontrados em menor frequência neste estudo (4,73% da amostra), o que coincide com os resultados de Miles e Snow (1978), Blageski Junior (2008) e Gardelin (2010). 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 positivo.

• **Q3: Médias mais altas para cada competência e um maior conjunto de competências desenvolvidas pode levar o empreendedor a adotar um comportamento estratégico mais consistente?**

BBR  
16,3

268

Os resultados demonstram que, de fato, essa relação existe na amostra pesquisada, já que analisando as diferenças entre as médias para cada competência de acordo com os padrões de comportamento estratégico, chegou-se à conclusão de que seis das dez competências são diferentes estatisticamente. Na sua grande maioria, as diferenças envolvem os comportamentos Prospectador e Reativo. Os empreendedores com comportamento Prospectador apresentaram maior média para quatro das seis competências com diferenças significantes (BOI, CRC, EDM, IAC). Já os empreendedores Analíticos tiveram maior média nas outras duas competências (EQE e PMS). Nas quatro competências em que os empreendedores Prospectores tiveram maiores médias, os de comportamento Analítico tiveram os segundos melhores valores, seguidos pelos Defensivos. Tal fato 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.

Empreendedores Reativos apresentaram as menores médias para todas as competências com diferenças significantes. Segundo Miles e Snow (1978), empresas que apenas reagem ao ambiente externo e atuam sem consistência estratégica perdem em competitividade; enquanto Ahmad (2010) afirma que o desempenho das micro e pequenas empresas é fortemente influenciado pelas competências do empreendedor. A reflexão que emerge dessas análises é: empreendedores Reativos e que não possuem as competências empreendedores desenvolvidas podem competir no mercado em condições de manterem suas empresas competitivas e rentáveis em longo prazo?

Outra evidência da existência de relação entre os construtos é que os Reativos possuem em média 6 competências empreendedoras das dez existentes, enquanto os Defensivos 7,97, Analíticos 8,38 e Prospectores 8,56 delas (Tabela 4). Esses resultados demonstram que empreendedores com um menor número de competências desenvolvidas tendem a apresentar o comportamento estratégico Reativo, o que conseqüentemente gera inconsistência nas decisões estratégicas. Tais achados têm implicações práticas e teóricas relevantes e estão em concordância com as declarações de Mitchelmore e Rowley (2010) e Sánchez (2012). Se o objetivo é reduzir ao máximo possível o número de empreendedores que simplesmente reagem ao ambiente em que atuam, uma opção viável é implementar ações e políticas públicas que promovam o desenvolvimento de Competências Empreendedoras em pessoas as quais já possuem ou planejam iniciar seus próprios negócios.

**Tabela 4.** Teste Scheffé para número médio de competências por padrão de comportamento estratégico.

CE	{1} 8,5615	{2} 7,9796	{3} 6,0000	{4} 8,3810
Prospectador		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*	

\* Significante a 0.05; \*\* Significante a 0.01.

Fonte: Elaborado pelos autores.

• **Q4: Quais competências empreendedoras estão associadas a cada um dos padrões de comportamento estratégico?**

Os achados permitem constatar que algumas competências empreendedoras são mais frequentemente encontradas em determinados padrões de 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

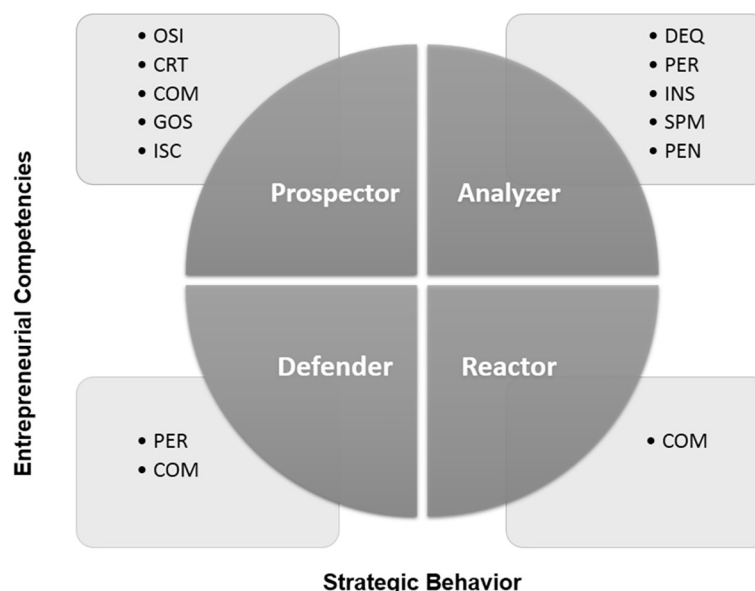
mais associadas ao comportamento Analítico; as competências PER, COM estão também presentes nos Defensivos; e COM, nos empresários Reativos. As informações da Tabela 5 demonstram o percentual de indivíduos com cada uma das dez competências empreendedoras presentes para os quatro grupos de comportamento estratégico, revelando as competências mais associadas a cada um dos padrões de Miles e Snow (1978).

**Tabela 5.** Porcentagem de indivíduos com cada competência empreendedora presente por grupo de comportamento estratégico.

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: Elaborado pelos autores.

Buscando esquematizar e ilustrar essas relações, a Figura 1 apresenta um framework de quais competências empreendedoras estão mais associadas a cada um dos padrões de comportamento estratégico, uma nova evidência de que o conjunto de competências empreendedoras pode influenciar o comportamento estratégico adotado pelo empreendedor.



**Figura 1.** Framework das relações entre competências empreendedoras e comportamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O fato de as competências BOI e IAC estarem mais associadas ao comportamento Prospector confirma o perfil descrito por Miles e Snow (1978), que entendem essa postura estratégica como a busca frequente por oportunidades em novos produtos e/ou mercados, primando pelo pioneirismo. Da mesma forma, empreendedores Analíticos deterem as maiores médias para as competências BDI e PMS é coerente ao descrito no trabalho dos autores, visto que esse perfil estratégico se caracteriza por analisar tendências de mercado, e a coleta de informações e o planejamento constante são fundamentais.

Alguns resultados, porém, parecem contradizer os perfis estratégicos tais qual descrito por Miles e Snow (1978). É o caso da competência CRC, por exemplo, que no presente estudo esteve mais associada ao comportamento Prospector. Indivíduos Analíticos objetivam minimizar riscos de suas ações, por meio de informações coletadas e do planejamento. Era de se esperar que essa competência estivesse mais presente em indivíduos com esse comportamento. Outro resultado que diverge dos pressupostos teóricos é a competência EQE estar associada, prioritariamente, aos empreendedores Analíticos ao invés dos Defensivos, já que os segundos são reconhecidos por especializar-se em um domínio de atuação, restringindo-se àquilo que faz melhor do que a concorrência e, nesse sentido, a preocupação com qualidade é essencial. Por fim, o fato de o comportamento Reativo estar associado apenas à competência COM é mais um indício de que um conjunto maior de competências pode direcionar o empreendedor para comportamentos estratégicos mais consistentes.

## 6. CONCLUSÕES

Ao associar as teorias de competências empreendedoras e comportamento estratégico, a presente pesquisa faz avançar o campo de estudos ao constatar que um conjunto maior de competências reduz a possibilidade de o empreendedor adotar um comportamento estratégico reativo quando da adaptação de sua empresa ao ambiente. Este é apenas um ponto de partida para o necessário aprofundamento da relação entre características do comportamento empreendedor e a estratégia da organização.

Os achados deste estudo trazem importantes implicações políticas e práticas também. O empreendedorismo é um dos principais promotores do desenvolvimento socioeconômico, por elevar a dinamicidade da economia e contribuir para o bem-estar social, por meio da inovação em produtos e serviços que solucionam necessidades humanas. Nesse sentido, promover uma cultura de fomento ao empreendedorismo é essencial, principalmente para nações em desenvolvimento.

Se há clareza de que as competências empreendedoras proporcionam um comportamento estratégico mais consistente e que estas podem ser desenvolvidas por meio de métodos de treinamento e pelo acúmulo de experiência, o desenvolvimento de políticas públicas para capacitação de empreendedores nascentes e estabelecidos pode reduzir as chances de fracasso em pequenos empreendimentos e estimular uma cultura mais empreendedora, essencialmente em países emergentes.

Desta forma, sem desconsiderar as limitações apontadas a seguir, o presente estudo atinge os seus objetivos ao buscar compreender as características comportamentais dos Microempreendedores Individuais e a sua relação com as estratégias por eles adotadas. É importante ressaltar algumas limitações sobre os resultados apresentados. A presença das competências empreendedoras foi medida a partir de um questionário de autoavaliação, 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 resultados é que a amostra probabilística utilizada não leva em conta estratos da população de Microempreendedores Individuais. Esses estratos poderiam levar



em consideração a mesma distribuição de empreendedores formalizados quanto a sexo, 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) é diferente. A Análise de Variância realizada com o mesmo número de observações proporcionaria um resultado mais confiável ao estudo.

Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se o aprofundamento na relação entre características comportamentais do empreendedor e as estratégias que adota, apropriando-se de tipologias, instrumentos de coleta e tratamentos estatísticos diferentes do aqui utilizado como forma de reforçar a relação entre as competências do empreendedor e a estratégia adotada, inclusive desenvolvendo um estudo hipotético-dedutivo para averiguação das relações apresentadas neste estudo. A presença das Competências Empreendedoras e o Comportamento Estratégico também poderiam ser associados ao desempenho da organização. Outra sugestão de pesquisa envolve um campo pouco explorado pelos estudos em empreendedorismo: a mortalidade de empresas. Analisar se (e de que forma) as Competências Empreendedoras e o Comportamento Estratégico de um empresário podem reduzir as chances de falência do seu negócio. Pesquisas dessa natureza contribuiriam significativamente para o avanço do campo de estudos.

## 7. REFERÊNCIAS

- Ahmad, N.H., T. Ramayah, C. Wilson, and L. Kummerow. Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 16, n. 3, p. 182-203, 2010.
- Andrews, R., G.A. Boyne, K.J. Meier, L.J. O'TOOLE and, R. M. Walker. Strategic Fit and Performance: A Test of the Miles and Snow Model. In: *Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow*. 2008.
- Astley, W. G. and, A. H. Van de Ven. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 52-73, 2005.
- Bamiatzi, V., S. Jones, S. Mitchelmore and, K. Nikolopoulos. The role of competencies in shaping the leadership style of female entrepreneurs: the case of north west of England, Yorkshire, and North Wales. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 3, p. 627-644, 2015.
- Blageski Junior, E. J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículos. Master Dissertation, Universidade do Vale do Itajaí.
- Cancellier, E. L. P. L. O monitoramento de concorrentes na pequena empresa: um estudo de caso em empresa catarinense. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 11, n. 1, p. 25-38, 2013.
- Cantillon, R. *Essai sur la nature du commerce en general*. Institut National d'Etudes Démographiques. 1755.
- Chell, E. CHELL, Elizabeth. Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 19, n. 1, p. 6-31, 2013.
- Cooley, L. COOLEY, Lawrence. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- DeSarbo, W. S., C.A. Di Benedetto, and, I. Sinha. DESARBO, Wayne S.; ANTHONY DI BENEDETTO, C.; SINHA, Indrajit. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.
- DeSarbo, W. S., A.C. Di Benedetto, and M. Song. Evaluating SBU Heterogeneity: Comparing the Miles and Snow Strategic Framework Against Alternative Quantitative Modeling Approaches. In: *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. 2008.
- Feuerschütte, S. G. and, C.K. Godoi. FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; GODOI, Christiane Kleinübing. Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. *Turismo-Visão e Ação*, v. 10, n. 1, p. 39-55, 2008.
- Fleury, M. T. L. and, A. Fleury. Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

- Gallas, J. C., Cancellier, É. L. P. L., Vargas, S. M. L., and, Rossetto, C. R. Comportamento Estratégico no Setor de Beleza e Estética Baseado na Tipologia de Miles e Snow. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 119-141, 2015.
- Gardelin, J. P., Rossetto, C. R., and Verdinelli, M. A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *Revista de Administração*, 48(4), 702-715, 2013.
- Ghobril, A. N. and R. G. Moori. Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles & Snow. *Gestão & Regionalidade*, v. 25, n. 73, 2009.
- Gimenez, F. A., C. Pelisson, E.G. Krüger, and, P. Hayashi Jr. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de administração contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman Editora, 2009.
- Jain, R. K. Entrepreneurial competencies: a meta-analysis and comprehensive conceptualization for future research. *Vision*, v. 15, n. 2, p. 127-152, 2011.
- Le Boterf, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre, RS: Artmed, 2003.
- 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, Doctoral Thesis, Universidade de São Paulo, 2008.
- Lizote, S.A. and, M.A. Verdinelli. Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 1, 2014.
- Martins, L. A. V. and, Flores, L. C. D. S. Comportamento estratégico dos gestores hoteleiros do Vale do Itajaí/ Santa Catarina. *Revista Hospitalidade*, 14(2), 01-23, 2017.
- McClelland, D. C. Achievement-motivation can be developed. *Harvard business review*, v. 43, n. 6, p. 6-&, 1965.
- McClelland, D. C. N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of personality and Social Psychology*, v. 1, n. 4, p. 389, 1965.
- Middleton, K.W. and, A. Donnellon. Personalizing entrepreneurial learning: A pedagogy for facilitating the know why. *Entrepreneurship Research Journal*, v. 4, n. 2, p. 167-204, 2014.
- Miles, R. E., C.C. Snow, A. D. Meyer and, H.J. Coleman. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- Mitchelmore, S. and, J. Rowley. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.
- Nassif, V. M. J., T. Andreassi, and, F. Simões. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.
- Parnell, J.A. Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. *Journal of Small Business Management*, v. 51, n. 2, p. 215-234, 2013.
- Say, J. B. *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*. New York, NY: Augustus M. Kelley, 1803.
- SÁNCHEZ, J. The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, v. 44, n. 2, p. 165-177, 2012.
- SARWOKO, E. Growth strategy as a mediator of the relationship between entrepreneurial competencies and the performance of SMEs. *Journal of Economics, Business & Accountancy*, v. 19, n. 2, p. 219-226, 2016.
- Schumpeter, J. A. *Change and the entrepreneur: Postulates and patterns for entrepreneurial history*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1949.
- Souza, M. A. M. and Teixeira, R. M. Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicaseos em Sergipe. *REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n. 2, p. 3-31, 2013.
- Walker O.C. Jr, H.W. Boyd Jr, J. Mullins and Larréché, J.C. *Marketing Strategy: Planning and Implementation*. Homewood, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2003.
- Zampier, M. A. and, A. R. W. Takahashi. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos Ebape. BR*, v. 9, 2011.
- Zarafian, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo, SP: Editora Senac, 2004.