



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**MODELO DE CICLO DE VIDA PARA  
O EMPREENDEDOR INDIVIDUAL**

**DOUTORADO**

**Dante Luiz Juliatto**

**Florianópolis  
2012**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

Dante Luiz Juliatto

**MODELO DE CICLO DE VIDA PARA  
O EMPREENDEDOR INDIVIDUAL**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Área de Concentração: Inteligência Organizacional

Linha de Pesquisa: Inovação, Empreendedorismo e Redes

Florianópolis  
2012

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.**

Juliatto, Dante Luiz

Modelo de ciclo de vida para o empreendedor individual  
[tese] / Dante Luiz Juliatto; orientador, Álvaro  
Guillermo Rojas Lezana - Florianópolis, SC, 2012.  
175 p.; 21 cm

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Empreendedorismo. 3.  
Empreendedor individual. 4. Ciclo de vida organizacional.  
5. Inteligência organizacional. I. Lezana, Álvaro  
Guillermo Rojas . II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção. III. Título.

Dante Luiz Juliatto

## MODELO DE CICLO DE VIDA PARA O EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutor”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 21 de dezembro de 2012.

  
Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Coordenador do Curso

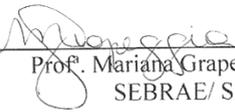
Banca Examinadora:

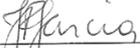
  
Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Orientador  
UFSC

  
Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.  
UFSC

  
Prof. Luiz Alberton, Dr.  
UFSC

  
Prof. Pedro José von Mecheln, Dr.  
UFSC

  
Prof. Mariana Grapeggia, Dr.<sup>a</sup>  
SEBRAE/ SC

  
Prof. Janaína Renata Garcia, Dr.<sup>a</sup>

Este trabalho é dedicado aos  
Empreendedores Individuais que  
acreditam em seus empreendimentos e  
seguem em frente com coragem e  
perseverança.

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir um trabalho desta magnitude, torna-se complicado elaborar uma lista de agradecimentos sem correr o risco de esquecer-se de alguém. Portanto, desde já peço desculpas a quem por ventura não esteja citado a seguir:

Agradeço inicialmente a Deus por permitir que minha caminhada tenha sido profícua, serena e com saúde;

A minha esposa Denise e filha Letícia, minhas fiéis escudeiras para todos os momentos;

Aos meus familiares por sempre estarem ao meu lado, me dando força e incentivo para continuar a empreitada;

Ao Prof. Álvaro Lezana, orientador e amigo, pelas sábias e precisas orientações;

Ao amigo Rafael Tezza pelo companheirismo e apoio fundamentais para a conclusão do trabalho.

Ao SEBRAE/SC, por meio dos amigos Sérgio Cardoso, Sérgio Pereira, Marcondes, Mariana, Urandi, Adriano, dentre outros, que sempre me apoiaram e incentivaram a defender a bandeira das empresas de pequeno porte. Em especial ao Dr. Anacleto A. Ortigara pelo incentivo e pelas provocações desafiadoras que muito contribuíram para a formatação do trabalho;

Aos colegas de curso, com menção muito especial a Janaína por suas orientações e paciência com meus questionamentos e pedidos;

Aos colegas de trabalho Dalto, Neiva, Alécio, Edvaldo (*in memorian*), Rosimeri e Eugênio pelo incentivo e encorajamento ao longo desta caminhada;

Aos profissionais da Lupi & Associados, em especial ao Sr. Paulo Pedroso pela competência e profissionalismo na condução da pesquisa de campo;

A Universidade Federal de Santa Catarina, em especial o Centro Tecnológico e o Departamento de Engenharia de Produção, por permitirem que eu realizasse mais este desafio.



Para ir da oportunidade ao êxito é preciso enfrentar os medos de mudança, romper com o mesmo e ter a capacidade de se antecipar.  
(Mario Sergio Cortella, 2010).



## RESUMO

O presente trabalho de tese tem por objetivo desenvolver um modelo de medição da maturidade empresarial para os Empreendedores Individuais - EI a partir da teoria do Ciclo de Vida das Organizações - CVO. O EI tem suporte jurídico por meio da criação do Estatuto da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008) que instituiu a figura do Empreendedor Individual vigorando a partir de 1º de julho de 2009. Em relação aos objetivos deste trabalho, trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva e quanto ao problema é uma pesquisa quali-quantitativa. Quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa de levantamento, com um universo de 7.390 empresas. Os dados foram coletados por meio da aplicação de entrevista em amostra de 325 Empreendedores Individuais da região da Grande Florianópolis, nos anos de 2011 e 2012. Como resultados preliminares da pesquisa foram identificados os principais processos de gestão a que está submetido um Empreendedor Individual. Em seguida foi aplicada a Teoria de Resposta ao Item - TRI, que é um conjunto de modelos estatísticos que possibilita medir a maturidade do EI. Os resultados apontam que o ciclo de vida dos Empreendedores Individuais tende a ser curto, sendo possível encontrar 3 estágios: o primeiro denominado de básico, abriga todos os EI's que optaram por empreender após anos de trabalho informal. O impacto percebido por esta categoria é relevante e denota a importância que a percepção da atividade como negócio passa a ter em suas vidas, focam suas ações nas questões operacionais. O segundo processo de aprendizagem, denominado intermediário, os EI's estão mais atentos ao mercado, buscando a gestão dos clientes, possuem maior maturidade gerencial e imprimem um novo ritmo ao negócio. Por sua vez, o terceiro, o EI está num estágio de maturidade avançada e dedicado a gerar inovação, se posiciona num novo patamar empresarial, conhecido como Micro e/ou Pequena Empresa. Conclui-se que, ao aplicar o modelo de medição da maturidade empresarial de um EI, a partir da CVO, é possível diagnosticar, avaliar suas deficiências e potenciais para melhorar o nível de competitividade na busca do crescimento de seu empreendimento e de seu nível de maturidade. Possibilita realizar de forma estruturada e sistemática, a avaliação do desempenho competitivo dos principais processos de gestão e alinhá-los de acordo com a realidade de cada EI.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedor Individual. Ciclo de Vida Organizacional. Inteligência Organizacional.



## ABSTRACT

The objective of this thesis is to develop a method by which the maturity of the Entrepreneurial Individual (EI) can be measured from the theory of the Life Cycle of Organizations – LCO. The EI has judicial support through the creation of the Statute of Micro and Small Business (Complementary Law number 128, as of December 19th, 2008) which instituted a figure known as the “Entrepreneurial Individual”, beginning July 1<sup>st</sup>, 2009. In relation to this work's objectives, it is a kind of descriptive exploratory research, with the problem of the research being qualitative and quantitative. This procedure is a research of an estimated 7,390 businesses. The data were collected through a survey of a sample of 325 EI's within the Greater Florianopolis area, during 2011 and 2012. As the preliminary results were identified, the key management processes that an Entrepreneurial Individual is subjected. Secondly, we applied the Theory of Response of Item (TRI), which is a compounding of statistical models that allow us the ability to measure the maturity of an EI. The results show that the Life Cycle of the EI has a tendency to be short, possibly consisting of three stages: the first one being named 'Basic; includes all of the entrepreneurs who opted for entrepreneurship after years of informal work. The impact of this category is relevant and noted for the fact that this business becomes a very important part of their lives, focusing their actions on operational issues. The second process of understanding, called “Intermediate” has the EI's becoming more attentive to the market, seeking an ability to manage their clients, having more management maturity and striking upon a new balance for their business. Lastly, the third stage, where the EI is in a state of advanced maturity and is dedicated to innovation, upon a new plateau of enterprise, known as “Micro and/or Small Business.” In conclusion, when we apply the model of maturity measurement of an EI, from LCO, it is possible to diagnose and evaluate deficiencies and potential for improving the level of competitiveness when seeking to grow your business and your level of maturity. It is possible to realize the structural form and system, the evaluation of competitive market performance of principal process of management in accord with the reality of the any given EI.

**Wordkey:** Entrepreneurship, Entrepreneur Individual, Lifer Cycle of Organizations, Organizational Intelligence.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da tese.....	37
Figura 2 - Perigos da informalidade.....	46
Figura 3 - Benefícios da formalização.....	53
Figura 4 - Tipologia do Empreendedorismo individual.....	59
Figura 5 - Dimensões da análise do Empreendedor Individual.....	60
Figura 6 - Processo evolutivo dos EI.....	62
Figura 7 - Posição inicial do Empreendedor Individual.....	70
Figura 8 - Rumos possíveis para as Empresas Individuais.....	73
Figura 9 - A componente temporal e os tipos de estudo.....	76
Figura 10 - Estrutura metodológica de pesquisa.....	78
Figura 11 - Etapas da pesquisa.....	78
Figura 12 - Elementos para elaboração do construto.....	90
Figura 13 - Categorização dos itens pela TRI nos estágios do CVO.....	105
Figura 14 - Classificação dos itens na nova escala.....	108
Figura 15 - Primeira aplicação do instrumento e tabulação dos dados.....	119
Figura 16 - Segunda aplicação do instrumento e classificação dos EI.....	120
Figura 17 - Modelo CVEI.....	122
Figura 18 - Modelo CVEI – descrição.....	123
Figura 19 - Representação do CVEI.....	126



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O papel complementar do Estado.....	50
Quadro 2 - Comparações dos modelos de CVO.....	64
Quadro 3 - Caracterização dos estágios do CVO .....	67
Quadro 4 - Estágios do CVO.....	68
Quadro 5 - Modelos de organizações empresariais .....	71



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estágios de evolução das pequenas empresas.....	80
Gráfico 2 - Curva de geração de valor.....	83
Gráfico 3 - representação da unidimensionalidade dos itens.....	104
Gráfico 4 - curva característica do item 26 .....	113
Gráfico 5 - curva característica do item 31 .....	113
Gráfico 6 - curva característica do item 60 .....	114
Gráfico 7 - curva característica do item 36 .....	115
Gráfico 8 - curva característica do item 42 .....	115
Gráfico 9 - curva característica do item 53 .....	116



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores de distribuição da população ocupada .....	43
Tabela 2 - Percentual de trabalhadores com carteira .....	47
Tabela 3 - intenção em crescer .....	89
Tabela 4 - Construtos e Questões do Instrumento de Pesquisa .....	93
Tabela 5 - Empreendedores Individuais registrados na Grande Florianópolis.....	95
Tabela 6 - divisão da amostra pelos segmentos.....	95
Tabela 7 - itens que não discriminaram.....	107
Tabela 8 - itens validados .....	110
Tabela 9 - itens básicos (característicos do estágio 1 do CVO para EI).....	111
Tabela 10 - itens intermediários (característicos do estágio 2 do CVO para EI) .....	111
Tabela 11 - itens avançados ((característicos do estágio 3 do CVO para EI) .....	112
Tabela 12 - mudanças ocorridas da primeira para a segunda aplicação.....	117



## LISTA DE SIGLAS

MEI	– Micro Empreendedor Individual
EI	– Empreendedor Individual
CVO	– Ciclo de Vida Organizacional
PNAD	– Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílio
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OIT	– Organização Internacional do Trabalho
PME	– Pesquisa Mensal de Emprego
CLT	– Consolidação das Leis do Trabalho
SEBRAE	– Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa
ISS	– Imposto Sobre Serviços
INSS	– Instituto Nacional de Seguridade Social
ICMS	– Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços
PNQ	– Prêmio Nacional da Qualidade
FNQ	– Fundação Nacional da Qualidade
SRG	– Modelo Samejima de Resposta Graduada
TRI	– Teoria de Resposta ao Item



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	27
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	29
<b>1.1.1 Empreendedor Individual</b> .....	30
<b>1.1.2 O Ciclo de Vida das organizações</b> .....	31
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA .....	33
1.3 OBJETIVO .....	33
<b>1.3.1 Objetivos específicos</b> .....	33
1.4 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	33
1.5 ESTRUTURA METODOLÓGICA .....	35
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	37
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	37
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	39
2.1 A INFORMALIDADE .....	40
<b>2.1.1 A influência do crescimento econômico</b> .....	47
2.2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS .....	49
<b>2.2.1 Razões para a formalização</b> .....	52
2.3 O EMPREENDEDOR INDIVIDUAL .....	54
<b>2.3.1 Benefícios oferecidos aos Empreendedores Individuais</b> .....	55
<b>2.3.2 Características Empreendedoras e os EI</b> .....	56
2.4 O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES .....	63
<b>2.4.1 O CVO e os Empreendedores Individuais</b> .....	66
<b>2.4.2 A importância da gestão para o sucesso do EI</b> .....	70
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	75
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	75
3.2 REFERENCIAIS E MARCOS TEÓRICOS .....	79
<b>3.2.1 Contexto do ciclo de vida organizacional</b> .....	79
<b>3.2.2 Abordagem no contexto do valor agregado</b> .....	82
<b>3.2.3 Contribuição de especialistas</b> .....	84
<b>4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	85
4.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO QUALITATIVO .....	85
<b>4.1.1 Aplicação piloto</b> .....	85
<b>4.1.2 Método</b> .....	85
4.2 VALIDAÇÃO DO CONSTRUTO .....	89
4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO .....	93
4.4 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO ALVO .....	94
<b>4.4.1 Caracterização da amostra escolhida para a pesquisa</b> .....	94
4.5 APLICAÇÃO LONGITUDINAL .....	95
<b>4.5.1 Abordagem</b> .....	96

4.6 APLICAÇÃO DA TEORIA DE RESPOSTA AO ITEM .....	96
<b>5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE CAMPO .....</b>	<b>103</b>
5.1 PRIMEIRA APLICAÇÃO .....	103
5.2 AJUSTE DO CONSTRUTO .....	103
<b>5.2.1 Interpretação dos parâmetros dos itens e da escala .....</b>	<b>104</b>
5.3 SEGUNDA APLICAÇÃO .....	108
5.4 INTERPRETAÇÃO DOS ITENS E DA ESCALA .....	109
<b>6 O MODELO DO CVO PARA OS EI .....</b>	<b>117</b>
6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO CVEI .....	121
<b>6.1.1 Seleção dos EI .....</b>	<b>124</b>
<b>6.1.2 Aplicação da avaliação in loco .....</b>	<b>124</b>
<b>6.1.3 Tabulação e análise dos dados .....</b>	<b>124</b>
<b>6.1.4 Classificação do nível de maturidade dos EI .....</b>	<b>125</b>
<b>6.1.5 Priorização .....</b>	<b>125</b>
<b>6.1.6 Acompanhamento longitudinal .....</b>	<b>125</b>
<b>7 CONCLUSÕES .....</b>	<b>127</b>
7.1 RECOMENDAÇÕES .....	129
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Campo .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE B – Proficiências dos EI .....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE C – Representação dos parâmetros dos itens .....</b>	<b>156</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão a respeito do tema da informalidade remonta ao final dos anos 1960, onde já se evidenciava a sua relação com os índices de desemprego e pobreza nos países do Terceiro Mundo ou subdesenvolvidos. O papel desempenhado pelo setor informal na sobrevivência da população pobre é estudado desde então.

Segundo Gomes (2005), considera-se como trabalho informal a unidade econômica caracterizada pela produção em pequena escala, pelo reduzido emprego de técnicas e pela quase inexistente separação entre o capital e o trabalho. Tais unidades também se caracterizariam pela baixa capacidade de acumulação de capital e por oferecerem empregos instáveis e reduzidas rendas. Os trabalhadores informais exercem atividades econômicas à margem da lei e desprovidas de proteção ou regulamentação pública. Ademais, o trabalho informal também se caracteriza pela ausência das relações contratuais.

Em estudo realizado sobre a informalidade, Vianna (2006) destaca que a dicotomia formal/informal indica a explicitação ou não das alternativas de comportamento sob a forma de normas jurídicas, o que se traduz em uma menor flexibilidade nos empregos ligados ao mercado formalizado. Em relação às atividades não formalizadas, um ponto importante apontado é a sua característica de “invisibilidade”, pois existe independente do aparato jurídico-institucional, o que favorece sua manutenção sob a ótica econômica.

Acrescente-se a este fato a percepção de que os campos formal e informal se encontram estreitamente interligados. As questões abordadas em trabalhos específicos de Meneses Filho (2004); Ulyssea (2005); Perry (2007) mostram que a citada informalidade é objeto de estudo importante na sociologia, assim como na economia e no direito, denotando tema complexo e que deve ser estudado de forma conjunta à luz de várias especialidades.

Estes estudos têm levado à discussão e reformulação de pressupostos anteriormente estabelecidos, como o que relaciona o crescimento da informalidade aos períodos de crise econômica, quando haveria a elevação dos níveis de desemprego por parte do setor formal da economia (Vianna, 2006). Fato que já não é mais aceito pois, independente dos períodos de crise a geração de novos negócios informais é crescente, determinando um viés não só de busca da sobrevivência mas também de forte comportamento empreendedor (Ramos, 2007).

A oscilação da inserção das pessoas que compõem a família entre os subsistemas, o formal e o informal, bem como o exercício concomitante de atividade em ambos, revelam uma estratégia familiar de sobrevivência dos trabalhadores que indica, de um lado, a procura de estabilidade de um determinado emprego e, de outro, a complementação de renda fornecida por outro tipo de ocupação/emprego.

Na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2009), desenvolvida pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Fundação IBGE), permanecem traços comuns no debate sobre a origem da informalidade referentes às citadas estratégias de sobrevivência dos trabalhadores e à interligação entre as atividades formais e informais. Entre outras questões, podem ser apontados não só o estudo do comportamento das pessoas em uma relação de trabalho formal ou informal, tarefa, muitas vezes, não tão simples, como também o exercício de atividade em mais de um trabalho. Além do mais, os tipos de ocupações dos trabalhadores por conta própria e os das atividades domésticas, constantes das referidas estatísticas e objeto de estudo sobre a informalidade no país, constituem hoje iniciativas importantes para o entendimento do tema.

A magnitude, natureza e composição do setor informal variam entre diferentes regiões e países de acordo com o nível de desenvolvimento e a estrutura de suas economias. Com base nas recomendações da Organização Internacional do Trabalho - OIT (2006), considerou-se que:

- a) para delimitar o âmbito do setor informal, o ponto de partida é a unidade econômica - entendida como unidade de produção – e não o trabalhador individual ou a ocupação por ele exercida;
- b) fazem parte do setor informal as unidades econômicas não-agrícolas que produzem bens, serviços e praticam a comercialização com o principal objetivo de gerar emprego e rendimento para as pessoas envolvidas;
- c) as unidades do setor informal caracterizam-se pela produção em pequena escala, baixo nível de organização e pela quase inexistência de separação entre capital e trabalho, enquanto fatores de produção;
- d) embora útil para propósitos analíticos, a ausência de registros não serve de critério para a definição do informal na medida em que o substrato da informalidade se refere ao modo de organização e funcionamento da unidade econômica, e não a seu status legal ou às relações que mantém com as autoridades públicas. Havendo vários tipos de registro, esse critério não

apresenta uma clara base conceitual, pois não se presta a comparações históricas e internacionais e pode levantar resistência junto aos informantes;

- e) também se observa que a definição de uma unidade econômica como informal não depende do local onde é desenvolvida a atividade produtiva, da utilização de ativos fixos, da duração das atividades das empresas (permanente, sazonal ou ocasional) e nem do fato de tratar-se da atividade principal ou secundária do proprietário da empresa.

Na definição operacional das unidades produtivas a serem consideradas na economia informal, foram abordadas como objeto de pesquisa aquelas que operassem com até cinco empregados, independentemente do número de proprietários ou trabalhadores não-remunerados. Como qualquer outro, o corte no número de empregados é também uma decisão arbitrária. Reconhece-se que o caráter informal de uma determinada atividade não é dado apenas por seu tamanho, mas, principalmente, pela particular divisão técnica e social do trabalho, que ali se estabelece. Admite-se, contudo, que essa divisão tende a passar também pelo número de pessoas ocupadas e se fixa o mesmo corte já adotado por diversos estudos sobre a economia informal (ECINF-IBGE, 2003, p. 16).

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O interesse pela economia informal atingiu a esfera pública, destacando-se no planejamento de políticas econômicas nacionais. Apesar de não se dispor de estatísticas, segundo Silva (2002) é crescente a preocupação com o nível das informações apresentadas sobre o tema, pois se percebe uma tendência em avaliar o comportamento do mercado de trabalho, e os dados sobre o mercado informal aparecem como oposição ao quadro identificado.

Lideranças políticas e entidades representativas desenvolveram um intenso trabalho de mobilização no sentido do estabelecimento de legislação específica para oferecer condições de legalização desta população de trabalhadores que atuam à margem da legalidade. Fruto deste trabalho, em dezembro de 2008 foi promulgada a lei

complementar nº 128 que instituiu a figura jurídica do Empreendedor Individual.

### **1.1.1 Empreendedor Individual**

Durante dois anos, entre 1998 e 2000, tramitou no congresso Nacional um projeto de lei sobre “pré-empresa”. A iniciativa visava atender a necessidade de regularizar a situação das pessoas que exerciam alguma atividade econômica de pequeníssimo porte, ainda que não tivessem uma estrutura ou organização empresarial.

O Código Civil de 2002, em seus artigos 970 e 1.179, § 2º, apresentou o termo “pequeno empresário” que, apesar de não o ter definido, pretendeu conferir proteção jurídica às pessoas que se encontravam na informalidade, isto é, desamparadas de legislação que lhes reconhecessem profissionalmente como cidadãos, negando-lhes o princípio constitucional da livre iniciativa.

Com a criação do Estatuto da Micro e Pequena Empresa por meio da lei complementar 123 de dezembro de 2006 foi definida a figura do “pequeno empresário” e, com as alterações promovidas pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, o “pequeno empresário” foi rebatizado como “MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL – MEI”, entrando em vigor a partir de 1º de julho de 2009, quando passou a ser denominado apenas de EMPREENDEDOR INDIVIDUAL - EI.

Até então a legislação brasileira marginalizava estas pessoas que não conseguiam vagas de emprego no mercado de trabalho, nem tampouco permitia que constituíssem empresa por impossibilidade de cumprirem as exigências burocráticas. Por outro lado, tinham que garantir a sua sobrevivência e de seus familiares.

Estima-se que, segundo pesquisa do PNAD-2009/IBGE, o número de indivíduos que atualmente se encontram nessas condições aproxima-se a 11 milhões no País.

Finalmente, com a regulamentação, abre-se a possibilidade destas pessoas formalizarem seus negócios. Com isso, o Brasil garante a livre iniciativa de empreendedores, reconhecendo-lhes ainda os princípios constitucionais da cidadania e da dignidade da pessoa humana como fundamentos da justiça social.

EI é o Empreendedor Individual a que se refere o art. 966 do Código Civil, cuja atividade seja admitida no Simples Nacional (regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, aplicável às Microempresas e às

Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007) e que seja optante por este sistema tributário.

Diante da definição acima, segundo os critérios estabelecidos pela legislação, podem-se descrever as seguintes condições para enquadramento como EI:

- a) ser Empreendedor Individual nos termos do art. 966 do Código Civil Brasileiro e, portanto, não exercer atividade intelectual, conforme parágrafo único deste mesmo artigo;
- b) não possuir mais que um empregado;
- c) caso tenha um empregado, não remunerar com mais de um salário mínimo ou piso da categoria;
- d) a atividade deve estar contemplada no Simples Nacional em seus Anexos I, II e III.

Podem se enquadrar como EI pessoas que exerçam atividades do tipo: vendedores ambulantes, cabeleireiras, manicures, chaveiros, encanadores, borracheiros, serviços de pintura, limpeza, revestimentos de residências, digitação, manutenção de computadores, manutenção de veículos, transporte municipal de passageiros, etc.

Quando se considera o Empreendedor Individual, contudo, pouco ou nada se conhece. Não se dispõe de estudos completos a respeito da caracterização e do comportamento dos empreendedores informais, nem mesmo está descrito o perfil desta categoria. Assim, constata-se a necessidade de buscar entender o comportamento dos empreendedores informais e/ou conta própria e estabelecer as motivações que os levarão a formalizar os seus negócios por meio da modalidade Empreendedor Individual.

Como não estão disponíveis dados suficientes para se entender o comportamento desses empreendedores, pois as primeiras adesões ao programa ocorreram a partir de julho de 2009, apresenta-se a seguir a abordagem conceitual a ser aprofundada na pesquisa da tese, em que se pretende avaliar a trajetória do empreendedor individual segundo a teoria do ciclo de vida das organizações.

### **1.1.2 O Ciclo de Vida das organizações**

O Ciclo de Vida das Organizações (CVO) é uma teoria decorrente da consideração de dois processos naturais: o ciclo de vida dos seres vivos (nascimento; crescimento e morte) e os processos de aprendizagem (existência de estágios que deverão ser ultrapassados –

caracterizados por problemas e desafios específicos e que preparam para desafios presentes em estágios subsequentes).

Segundo Grapeggia (2008), vários autores e modelos são encontrados na literatura identificando as diferentes abordagens de CVO, entretanto um dos modelos seminais é o proposto por Greiner (1972) e reeditado em 1998. Para Greiner, uma organização percorre seis fases ao longo de sua existência e em cada fase percebem-se momentos específicos de crise, revolução e evolução.

As fases propostas por Greiner são: fase pioneira – criatividade e crise de liderança; fase de expansão – evolução e crise de autonomia; fase de regulamentação - descentralização e controle; fase de burocratização – coordenação de atividades e crise burocrática; fase de colaboração – colaboração consciente e crise não identificável previamente; fase extra-organizacional - organização em rede composta de alianças e participações acionárias.

Embora estas fases não sejam excludentes, elas são identificadas por características de gestão e operacionais que possibilitam estabelecer mecanismos de acompanhamento e de treinamento para os gestores.

A principal finalidade do conceito de CVO está relacionada ao desenvolvimento da capacidade de compreender os elementos-chave da organização: trabalho, pessoas, tecnologia, e informação, e a importância da sua interdependência e adequação, para que se possa atender da melhor forma possível a necessidade dos clientes e aproveitar os desafios e oportunidades do meio ambiente, para a busca do sucesso gerencial. Esta habilidade é fundamental para maximizar a utilização dos recursos e aumentar a capacidade competitiva da empresa.

Assim surgem, de imediato, algumas questões relativas às variáveis que representam o fenômeno em estudo, assim como faz-se necessário estabelecer os limites a serem adotados na pesquisa.

As variáveis a serem adotadas relacionam a condição de se modelar a dificuldade de um empreendedor informal se estabelecer como um Empreendedor Individual. Também é necessário identificar o nível de maturidade do indivíduo para transformar-se em Empreendedor Individual.

Encontrar respostas às questões apresentadas é que configura os desafios para o desenvolvimento da presente tese.

## 1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Quais os aspectos da maturidade empresarial podem ser representados a partir da construção de um modelo de Ciclo de Vida Organizacional para o Empreendedor Individual?

## 1.3 OBJETIVO

Desenvolver um Modelo de medição da maturidade empresarial para os Empreendedores Individuais a partir da teoria do Ciclo de Vida das Organizações.

### 1.3.1 Objetivos específicos

- a) Elaborar instrumento de pesquisa que possa ser aplicado em períodos de tempo pré-estabelecidos;
- b) Estabelecer as fases do ciclo de vida de um EI baseadas nas principais características identificadas por meio da pesquisa;
- c) Caracterizar a condição de maturidade empresarial apresentada pelos EI participantes da pesquisa.
- d) Apresentar prioridades a serem trabalhadas para melhorar a maturidade empresarial dos EI;
- e) Medir a velocidade de amadurecimento dos EI.

## 1.4 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A presente tese oferece contribuições para o setor empresarial, apontando caminhos e potencialidades para o seu sucesso, o que repercute em ganhos para a economia e ganhos sociais, uma vez que ao se conhecer melhor as características desta nova formatação empresarial, será possível gerar orientações para o amadurecimento da atividade, e com isto contribuir para a geração de emprego e renda que são vitais para a evolução da sociedade.

A pesquisa também introduziu importantes contribuições para a academia através do aperfeiçoamento dos conceitos aplicados à gestão de pequenas empresas. Neste sentido destacam-se os aspectos relevantes tratados na tese:

- a) Relevância acadêmica ao propor a realização de um estudo sobre o ciclo de vida para os Empreendedores Individuais, pois abre um campo novo no estudo das práticas gerenciais. Passa-se a poder contar com um instrumento estruturado para

estabelecer as prioridades a serem consideradas no tocante à sobrevivência e manutenção destas iniciativas. O estudo sobre empreendedorismo vem se multiplicando no ambiente acadêmico, e este é fruto de uma maior consciência do meio empresarial a respeito das grandes contribuições apresentadas pela academia à modernização de práticas gerenciais e qualificação de empreendedores. Fato que acarreta em maior demanda por estudos desta natureza oriundos da iniciativa privada.

- b) Relevância econômica à medida que o melhor entendimento do ciclo de vida para as empresas individuais permita que políticas de fomento sejam formuladas de acordo com as demandas efetivas dos empreendedores. Será possível a instituição de um referencial a ser considerado pelas agências de governo, bancos e demais interessados nas oportunidades a serem geradas a partir da migração das atividades informais para a categoria de Empreendedores Individuais.
- c) Relevância social por meio da criação de condições de sustentabilidade e crescimento das iniciativas ligadas aos Empreendedores Individuais, pois à medida que padrões de comportamento e demanda passem a ser disseminados no meio em que estão inseridos os EI, novas oportunidades de inclusão surgirão e um maior número de pessoas contido no universo de aproximadamente 11 milhões de trabalhadores informais se sentirão encorajadas a formalizar suas atividades conquistando direitos que lhes eram negados.

A contribuição teórica baseia-se em apresentar as técnicas da administração empresarial voltadas para os empreendedores individuais, com seus casos de sucesso e insucesso, objetivando entender o processo da criação e manutenção de empresas individuais.

Para a área da Engenharia de Produção, a contribuição está em teorizar a respeito do surgimento das iniciativas empreendedoras buscando associações com o conceito do Ciclo de Vida Organizacional, objetivando a construção de um modelo característico para as empresas individuais.

Comprovar a adequação e representatividade do modelo através de pesquisa longitudinal aplicada a um grupo de empresas individuais.

Estabelecer uma condição de associação deste estudo com os cidadãos que consolidaram sua situação como Empreendedores Individuais.

Consolidar os referenciais teóricos para a obtenção dos objetivos práticos de proporcionar novas opções para sobrevivência e crescimento dos Empreendedores Individuais.

## 1.5 ESTRUTURA METODOLÓGICA

Segundo Bussab (2003), pesquisas podem ser caracterizadas quanto aos objetivos e quanto ao aspecto temporal envolvido. Com relação aos objetivos pode-se ter uma pesquisa exploratória (seus resultados contribuem para formulação de hipóteses futuras e familiarização com o fenômeno de interesse); descritiva (em geral, realizada por meio da aplicação de instrumentos específicos - questionário, entrevista ou formulário, o objetivo principal é o de descrever características do universo pesquisado) ou explicativa (buscam identificar fatores determinantes ou intervenientes para a ocorrência do fenômeno sob análise). O método adotado para o desenvolvimento da tese é caracterizado por uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório e empírico aplicada na forma longitudinal

Com relação ao aspecto temporal, as análises podem estar associadas ao tempo da observação do fenômeno ou ao seu acompanhamento. No primeiro caso, podem ser prospectivas ou retrospectivas. No segundo, transversais ou longitudinais.

A análise longitudinal, tipo especial de análise que consiste no estudo de um painel (estudo observacional, longitudinal, analítico e prospectivo ou retrospectivo) Singer (2009) com uma atenção particular conforme o fenômeno em estudo. Este tipo de análise é exigente em termos de recolha de dados e, em geral, o tempo de coleta das observações é elevado.

O planejamento longitudinal caracteriza-se, fundamentalmente, pela medida das características de interesse de cada indivíduo participante do estudo, em mais de uma ocasião. As medidas feitas com o mesmo indivíduo podem ou não ser correlacionadas e permitem que estimativas dos parâmetros de regressão sejam eficientes mesmo quando as observações no mesmo indivíduo sejam consideradas independentes (MORETTIN, 2006).

Ao se realizar uma análise longitudinal, entre os resultados mais comuns encontrados destacam-se a intensidade e o calendário de ocorrência do fenômeno analisado. Deste modo, foi possível avaliar não apenas a influência de fatores que contribuem para o sucesso dos empreendedores individuais, mas também, foram encontrados fatores

cíclicos marcantes para a compreensão das fases por que passam estes empreendedores na ótica do ciclo de vida organizacional.

Foi aplicada a seguinte sequência metodológica para atingir os objetivos apresentados para o trabalho:

a) Referenciais e Marcos Teóricos

Levantaram-se informações acerca dos principais elementos que definem o perfil de um EI, os indicadores de performance e o universo de empreendedores individuais no País;

b) Elaboração do instrumento de pesquisa

A partir das informações colhidas na etapa anterior e, observadas as ferramentas estatísticas aplicadas ao tipo de análise, desenvolveu-se o roteiro de entrevista usado pelo pesquisador.

c) Contribuição de especialistas

O instrumento foi avaliado e ajustado por um grupo de profissionais especializados no atendimento a micro e pequenas empresas (MPEs), depois submetido a teste piloto para avaliar e corrigir possíveis problemas de entendimento e análise. Foi possível realizar a verificação da consistência e aplicabilidade do instrumento proposto. Por fim, foi validado para aplicação a campo.

d) População Alvo e coleta de dados

Uma vez definido o instrumento de coleta de dados, e estabelecida a população alvo, procedeu-se a aplicação das entrevistas com os EI.

Partindo-se de um rastreamento das empresas registradas na Junta Comercial do Estado, e obedecendo a um plano amostral que atendeu aos critérios de rigor metodológico e estatístico, efetuou-se a pesquisa com 325 Empreendedores Individuais devidamente registrados e atuantes na região da Grande Florianópolis no ano de 2011.

e) Conclusão da Tese

Consistiu na descrição da pesquisa, comprovação da validade do modelo proposto como objetivo da tese e apresentação dos principais resultados alcançados, bem como oportunidades para trabalhos futuros.

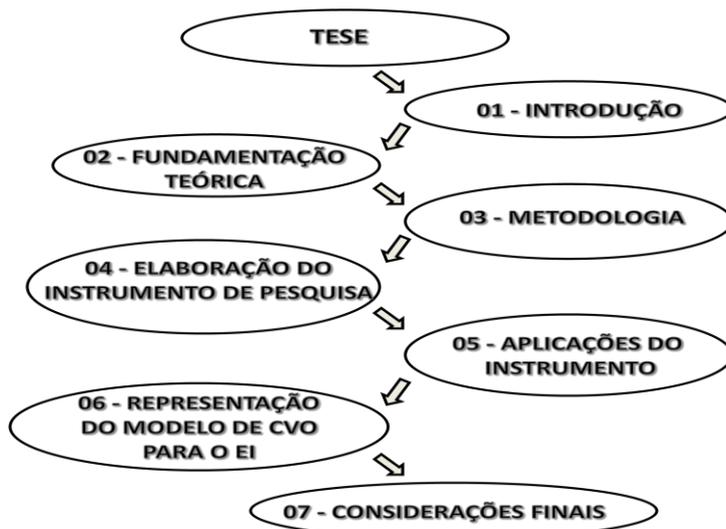
## 1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

- a) A pesquisa foi aplicada somente com os Empreendedores Individuais devidamente registrados na região da Grande Florianópolis;
- b) Poucas publicações disponíveis sobre Empreendedores Individuais devido a recente criação desta modalidade empresarial;
- c) Inexistência de dados estatísticos secundários sobre a condição gerencial dos EI.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A tese está estruturada em sete capítulos, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Estrutura da tese



Fonte: Elaborado pelo autor.

No capítulo 1 é realizada a contextualização do trabalho estabelecendo o problema e a pergunta de pesquisa, os objetivos e a relevância do trabalho.

No capítulo 2 está descrita a fundamentação teórica utilizada para sustentar a pesquisa, salientando temas como informalidade,

empreendedorismo, teoria do ciclo de vida das organizações.

No capítulo 3 está apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, destacando os procedimentos adotados e o modelo de tratamento dos dados escolhido para atingir o objetivo da tese.

No capítulo 4 é apresentado o instrumento de pesquisa, destacando sua estrutura e conceituação utilizada.

No capítulo 5 estão descritas as duas aplicações do instrumento a campo, destacando a comparação dos resultados obtidos no período.

No capítulo 6 é apresentado o modelo de CVO para os Empreendedores Individuais como proposto no objetivo da tese.

No Capítulo 7 são realizadas as considerações finais a respeito da pesquisa de tese e seus resultados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando subsidiar a pesquisa são estudados neste capítulo os seguintes temas: a informalidade e suas consequências; a importância das políticas públicas; o empreendedorismo e as teorias sobre Ciclo de Vida das Organizações.

É apresentada inicialmente a definição adotada neste trabalho para empresa, assim como a definição de empreendedor:

Empresa, segundo o artigo 966 do novo Código Civil, é definida como a “atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.”

Uma empresa é um conjunto organizado de meios com vista a exercer uma atividade particular, pública, ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana. O lucro, na visão moderna das empresas privadas, é consequência do processo produtivo e o retorno esperado pelos investidores. As empresas podem ser individuais ou coletivas, dependendo do número de sócios que as compõem (DEGEN, 1989).

A definição de empreendedor, segundo Hisrich (2004), é caracterizada como sendo um somatório de comportamentos apresentados pelo indivíduo, que incluem: tomar iniciativa; organizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; aceitar o risco ou o fracasso. O autor classifica a definição de empreendedor segundo diferentes abordagens:

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que

outros ficarão satisfeitos em conseguir (HISRICH, 2004, p. 29).

Neste sentido, ao se tratar do Empreendedor Individual, se utilizam simultaneamente as definições de empresa e empreendedor, uma vez que o indivíduo é a própria empresa.

## 2.1 A INFORMALIDADE

O mercado de trabalho brasileiro vem experimentando, nas últimas duas décadas, o crescimento do fenômeno classificado por pesquisadores como “economia informal”. Esta classificação, apesar de conhecida, ainda se depara com uma grande dificuldade conceitual para a determinação do que vem a ser o “informal” (VIANNA, 2006).

A primeira publicação que se pode relacionar com este contexto foi realizada pela Organização Internacional do Trabalho ao relatar o que acontecia com a economia do Quênia em 1972. O estudo relacionava dois tipos de mercado funcionando ao mesmo tempo. Havia um setor formal, onde as atividades estavam definidas através da operação em mercados amplos e protegidos por cotas e tarifas, com grande escala de produção, uso intensivo em tecnologia e capital, além do emprego de mão de obra qualificada, e um setor informal, definido pelo emprego de recursos pessoais, pequenas escalas de produção, uso intenso de mão de obra pouco qualificada e atuando em mercados não regulados.

Este marco na discussão sobre a informalidade suscitou ricas contribuições e interesse crescente pelo tema, mas sem estabelecer uma conceituação precisa. O que vem sendo convencionado como informal é tudo que não é formalizado, uma vez que o conceito de formalização é mais facilmente determinável.

O que se percebe em trabalhos publicados sobre o tema (OLIVEIRA, 1990; LOPEZ; MONZA, 1995; MELO; TELLES, 1999; RAMOS; FERREIRA, 2005); VIANNA, 2006; MELO, 2008) é que existe uma tendência em se classificar o informal pelo ponto de vista da posição na ocupação do trabalhador. Surge então a rotulação de que todo trabalhador que não possui o vínculo empregatício com os direitos previstos pela Consolidação das Leis do trabalho - CLT e o acesso à proteção social (férias, décimo terceiro salário, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, seguro-desemprego, aposentadoria, etc.) é considerado informal.

Por esta razão, todos os trabalhadores sem carteira assinada e os trabalhadores por conta própria são classificados como informais.

Esta classificação carrega em seu bojo uma série de distorções que precisam ser delineadas, uma vez que ao se associar a informalidade com a ilegalidade, o universo a ser estudado é mais amplo, pois segundo Antunes (2007) existem empresas de grande porte que ficam à margem da legislação vigente sobre contratação de trabalho assalariado.

Outro destaque se dá à condição de que informalidade não significa marginalidade, e muitas atividades criminosas que acontecem no país – como o narcotráfico e contrabando acabam confundindo as estatísticas sobre a informalidade.

A motivação para a geração do conceito sobre informalidade surgiu pela observação do comportamento do mercado de trabalho em economias em desenvolvimento. Podia-se perceber a relação entre o crescimento da população economicamente ativa e a absorção de mão de obra no setor formal da economia, revelando um descompasso que acarretava na insuficiente capacidade para atender a esse crescimento. Mas, não se notavam os impactos negativos na sociedade fruto dos níveis de desemprego (VIANNA, 2006). Percebeu-se então que a mão de obra não absorvida pelo setor formal passava a exercer por conta própria uma série de atividades ditas marginais ou periféricas a esse setor, surgindo assim a informalidade que representava então uma simples estratégia de sobrevivência.

A informalidade é medida pelo universo de empregados sem carteira assinada e trabalhadores por conta própria. Pesquisas científicas ou até mesmo observações empíricas, além dos meios de comunicação como a imprensa, constataam diariamente o surgimento das atividades que contribuem para a geração de trabalho e renda realizadas informalmente (JULIEN, 2010). Os modos de atuação se diversificam constantemente e permitem o crescimento da renda e a consequente quantidade de dinheiro movimentado.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, atividades informais são aquelas que não têm um sistema de contas claramente separado das contas da família e que executam atividades lícitas (comprar, vender, produzir, etc) de forma irregular, sem recolher os impostos, registrar empregados, cumprir exigências ambientais, etc. É importante ressaltar que tal descrição exclui atividades ilícitas, como o tráfico de drogas, prostituição e jogo.

Os dados publicados pela Pesquisa Mensal de Emprego (PME, 2010), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apontam que houve nos últimos cinco anos um decréscimo nas regiões

metropolitanas das relações informais de trabalho (trabalho assalariado sem carteira e trabalho por conta própria), representando menos da metade da população economicamente ativa no País.

Os trabalhadores sem carteira, recuaram em média 3% nos últimos 5 anos, enquanto os trabalhadores por conta própria recuaram em média 2% no mesmo período. Já o percentual de ocupação de mão de obra com carteira de trabalho assinada subiu 5%. Fatos que podem ser explicados pelo crescimento econômico experimentado no período, que vem configurando uma busca frenética por contratação de mão de obra especializada.

A Tabela 1 apresenta os principais indicadores de evolução da ocupação da mão de obra disponível nas regiões metropolitanas do País.

Segundo a mesma pesquisa, eram aproximadamente 11 milhões de indivíduos atuando à margem do trabalho assalariado (sem carteira assinada), inseridos nas classes mais pobres da sociedade. Segundo Neri (2000, p.38), o setor informal contribui para a pobreza brasileira, pois cerca de 50% dos pobres brasileiros pertencem a famílias “chefiadas por indivíduos ocupados no segmento informal”.

Ramos (2007) destaca que existem diferentes abordagens para entender o setor informal. A legislação brasileira (CLT – Consolidação das Leis do Trabalho) considera que trabalhadores registrados são aqueles que possuem a carteira de trabalho assinada. E segundo a lei, estão amparados e têm direito a benefícios como contribuição para a seguridade social, férias remuneradas, repouso semanal remunerado, décimo terceiro salário, seguro-desemprego, licença gestante e paternidade, além de ter direito a uma compensação financeira no caso de demissão sem justa causa.

Desta forma, estariam na informalidade aqueles trabalhadores que não possuem registro, ou seja, aqueles que deveriam possuir carteira de trabalho assinada, mas não a têm.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), são consideradas informais as pessoas sem remuneração determinada e os profissionais autônomos que não possuem empresa registrada.

Para fins de nivelamento semântico desta tese, são considerados trabalhadores informais aqueles que não possuem carteiras de trabalho registradas, não contribuem para a previdência social e não possuem declaração de renda.

Tabela 1 - Indicadores de distribuição da população ocupada

Distribuição da população ocupada por posição na ocupação (%)								
Posição na ocupação	Mês/ano	Total 6 áreas	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
Empregados com carteira de trabalho assinada no setor privado	jun/03	39,2	32,7	35,5	39,7	36,3	42,0	41,2
	jun/04	39,1	31,1	36,5	39,7	36,9	41,3	43,2
	jun/05	40,3	34,1	35,8	41,0	36,4	43,4	44,6
	jun/06	41,2	33,6	34,8	41,3	37,7	45,0	43,3
	jun/07	41,8	35,7	36,3	42,8	37,9	45,2	44,5
	jun/08	43,8	37,7	39,0	45,2	39,8	47,1	45,9
	jun/09	44,8	40,2	40,1	45,7	40,8	48,0	47,1
	jun/10	46,4	43,3	41,3	46,7	42,5	49,5	48,6
Empregados sem carteira de trabalho assinada no setor privado	jun/03	15,3	15,7	13,5	13,6	14,5	16,8	13,8
	jun/04	16,1	16,0	13,3	13,4	14,6	18,9	12,6
	jun/05	15,6	15,1	13,3	13,0	14,1	18,0	13,3
	jun/06	14,6	15,4	14,7	12,0	13,0	16,4	13,1
	jun/07	14,0	14,8	13,0	12,2	12,0	15,8	12,9
	jun/08	13,4	11,1	13,7	12,4	11,5	15,1	12,7
	jun/09	12,9	10,8	12,2	11,3	10,6	15,2	11,7
	jun/10	12,2	10,3	11,2	11,5	11,6	13,8	9,6
Trabalhadores por conta própria	jun/03	20,1	23,3	21,7	19,0	22,4	18,3	19,3
	jun/04	19,8	23,7	23,8	19,6	22,4	17,3	18,5
	jun/05	19,3	22,5	23,8	18,9	23,0	16,2	17,6
	jun/06	19,3	22,4	21,9	18,8	23,4	16,0	19,2
	jun/07	19,7	21,1	22,9	18,0	23,5	17,5	18,1
	jun/08	18,9	23,9	21,5	16,4	22,5	16,7	17,1
	jun/09	18,5	23,5	21,8	16,5	22,4	15,7	17,6
	jun/10	18,1	20,4	22,2	15,8	20,8	16,0	17,8
Empregadores	jun/03	5,7	4,9	5,0	5,5	6,3	5,7	5,5
	jun/04	5,6	4,7	4,3	4,7	5,8	6,0	5,6
	jun/05	5,2	4,5	4,2	4,8	4,8	5,7	5,5
	jun/06	5,1	4,5	4,7	5,4	4,9	5,4	4,7
	jun/07	4,8	3,9	4,6	5,3	4,6	4,9	4,9
	jun/08	4,6	3,4	3,9	5,1	4,4	4,9	5,1
	jun/09	4,6	3,4	3,8	5,3	4,3	4,9	4,7
	jun/10	4,7	3,4	3,6	5,5	4,2	5,2	5,0

Fonte: PME/ IBGE (2010).

Ao se buscar base na literatura sobre informalidade no mercado de trabalho brasileiro é comum se deparar com artigos que discutem as políticas públicas de combate ao desemprego, assim como trabalhos empíricos com base em análises econométricas. E poucos trabalhos realizados com o intuito de avaliar a motivação empreendedora da população.

Ramos e Britto (2004) argumentam que o crescimento da informalidade:

Representa um foco de preocupação em relação à perda de arrecadação tributária. Uma corrente de estudiosos do mercado de trabalho advoga que esse fenômeno é propiciado pelos elevados encargos trabalhistas impostos pela relação formal de trabalho, que faria com que o custo do fator trabalho dobrasse, segundo alguns cálculos, em relação ao salário efetivamente recebido pelo trabalhador. a discussão em torno da flexibilização da legislação trabalhista - nessa perspectiva - poderia oferecer algumas soluções que amenizassem a gravidade do problema, mas o debate a respeito é intenso e não há consenso estabelecido. (RAMOS; BRITO, 2004, p. 8).

Perry *et al.* (2007) salientam que uma das razões da informalidade baseia-se no fato de que cada pessoa procura o melhor para si, mesmo que isso signifique o descumprimento das normas trabalhistas. Segundo os autores os indivíduos buscam o seu melhor nível de envolvimento com as normas e instituições públicas, dependendo de sua avaliação dos benefícios líquidos associados à informalidade e do esforço e capacidade do Estado para fazer cumprir as leis. Ou seja, eles fazem análises implícitas do custo-benefício e optam por ficar a margem da formalidade segundo suas conveniências.

Apresentando argumentação semelhante, Ramos ao discutir os atrativos da informalidade, afirma que:

A informalidade é bem vista por alguns, na medida em que o setor informal tem capacidade de absorver contingentes de mão de obra menos qualificada que não encontram colocação no setor protegido, contribuindo, assim, para a redução da taxa de desemprego (RAMOS, 2007, p. 32).

O IBGE e o SEBRAE realizaram pesquisa relativa ao período de 1997 a 2003, sobre o mercado informal, chegando a resultados que demandam maior aprofundamento. A pesquisa revela que houve importante modificação do perfil das pessoas envolvidas na informalidade: redução de trabalhadores por conta própria (ainda amplamente majoritários) e aumento dos pequenos negócios (até cinco empregados). Destes, cerca de 95% são constituídos por firmas individuais e empregam apenas uma pessoa, havendo, inclusive, os com carteira assinada, do mesmo modo que empresas com CNPJ.

Destaca a pesquisa que a queixa generalizada é a da alta tributação e do excesso de "burocracia". Alega-se, principalmente, que o peso dos encargos sobre a mão de obra desestimula a formalização das relações de trabalho, e nesse particular, patrão e empregado estão associados para não pagar ou pagar menos Imposto de Renda e previdência social. A razão para isto seria a percepção destes indivíduos quanto a inutilidade desses tributos devido ao seu baixo retorno social.

Ramos e Ferreira (2005) examinam a evolução da informalidade no Brasil através das bases de dados da PNAD e da PME, concluindo que o maior crescimento se dá nas regiões metropolitanas.

O conceito de setor informal está associado às condições inadequadas de trabalho, empregos de baixa qualidade, e níveis salariais incompatíveis com o que apregoa a CLT. Por outro lado, percebe-se que os trabalhadores informais preferem continuar na mesma situação à ocupar postos de trabalho no setor formal pois, em muitos casos, é possível encontrar trabalhadores informais apresentando ganhos financeiros superiores aos profissionais devidamente registrados e com carteira assinada.

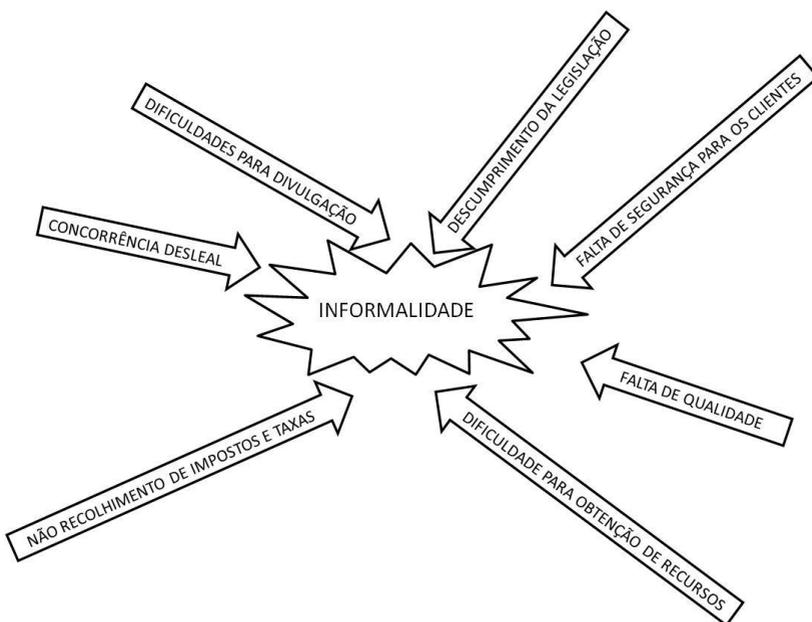
São muitos os perigos de se operar na informalidade, como apresentado na Figura 2, pois o trabalhador por conta própria não cumpre as regulamentações relacionadas a impostos e taxas, registro de empresa, contrabando, evasão das obrigações trabalhistas, falta de qualidade de produto, atenção ao meio ambiente e padrões fitossanitários. Ao praticar a informalidade o empreendedor pode ser autuado por evasão fiscal e lavagem de dinheiro entre outros crimes previstos em lei.

Atualmente o baixo risco associado ao exercício das atividades informais estimula a permanência nessas condições, e com isto o Estado perde a arrecadação presente e compromete as despesas futuras, dadas as obrigações que não poderá omitir-se de atender.

A concorrência é extremamente afetada pelas condições desiguais de competição entre produtores e fornecedores com estruturas de

desembolso diferenciadas. Soares (2004) destaca em sua pesquisa a existência de uma fila de espera por trabalhos formais no mercado de trabalho brasileiro. Quando os trabalhadores informais foram solicitados a responder se trocariam sua situação por um emprego formal, 70% responderam positivamente. Os que mais apresentam dificuldades para conseguir um emprego formal são os negros, as mulheres, os analfabetos, os jovens sem experiência e os que, no último trabalho, estavam em situação informal.

Figura 2 - Perigos da informalidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

A iniciativa empreendedora, que não está diretamente relacionada ao desemprego, é outra mostra do descompasso do termo informalidade, pois determinados trabalhadores possuem espírito empreendedor e buscam melhorar de vida através de seu próprio negócio, livres de padrões (PERRY *et al.*, 2007). Dentro deste grupo existe ainda uma série de diferenças no que se refere à escolaridade. Os que detêm maior grau de instrução, chamados de profissionais liberais, apresentam características diferentes dos outros trabalhadores por conta própria, e

isto chama a atenção e serve de alerta para que ao se promoverem políticas de incentivo a um grupo, não se criem grandes distorções para o desempenho das atividades do outro grupo.

Deve-se salientar que muitas das atividades desenvolvidas além de não serem precárias, proporcionam condições de trabalho e níveis de renda superiores à média para as ocupações formais correspondentes.

É possível constatar que a proliferação das práticas informais despertou interesse entre especialistas e sociedade em geral, pois o crescimento do chamado setor informal, normalmente associado à fragilização da inserção no mercado, à falta da qualidade do trabalho, e ao descarte dos vínculos empregatícios vem norteando as discussões sobre a elaboração das políticas públicas de atendimento à população.

### 2.1.1 A influência do crescimento econômico

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (PME, 2010) revelam que, pela primeira vez em 16 anos, metade dos trabalhadores das metrópoles do País tem a carteira assinada pelas empresas do setor privado. A fatia de contratados em regime de CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) atingiu 50,3% do total de ocupados em janeiro e 50,7% em fevereiro, conforme o IBGE.

É a primeira vez que o setor privado emprega com registro em carteira, metade dos trabalhadores das grandes cidades. Em números absolutos, significa 11 milhões de pessoas com carteira assinada nas grandes cidades. A tendência de avanço da fatia de trabalhadores com carteira é consistente, em março de 2004, respondia por 43,9% dos ocupados, saltou para 45,7% em março de 2006, 48,3% em março de 2008, chegando a 50,3 % em março de 2010, como pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2 - Percentual de trabalhadores com carteira

<b>Mês/ ano</b>	<b>Percentual de evolução</b>
Março de 2004	43,9 %
Março de 2006	45,7 %
Março de 2008	48,3 %
Março de 2010	50,3 %

Fonte: PME/IBGE (2010).

Vários motivos explicam a disposição das empresas em assinar a carteira do trabalhador, apesar do peso dos impostos. O principal é o crescimento da economia, mas também influenciam inflação controlada

(que traz previsibilidade), expansão do crédito (os investidores exigem o cumprimento das leis antes de colocar dinheiro em uma empresa) e maior fiscalização (DALMORO, 2010).

Apesar dos avanços, segundo o IBGE existem milhões de pessoas que ainda desempenham atividades informais nas metrópoles do País. No interior, esse número se multiplica porque a produção de subsistência é em sua maioria informal. Pequenas e médias empresas trabalham na informalidade porque não conseguem pagar os impostos e encargos sociais que elevam significativamente os custos a ponto de tornar os negócios inviáveis economicamente.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, a capacidade de investigação do fisco no Brasil irá mais que dobrar nos próximos 05 anos. Isto se deve ao aprimoramento das técnicas de cruzamento de dados e ao compartilhamento de informações entre União, Estados e Municípios. Já em 2008, toda a movimentação financeira das grandes empresas será acompanhada on-line pelo fisco. O fisco atua cada vez mais como um centro de inteligência integrado com o sistema financeiro e com o COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras.

O uso crescente do cartão de crédito, a nota fiscal eletrônica, o cupom fiscal integrado ao cartão de crédito e a Super-Receita também são instrumentos poderosos de fiscalização.

Paralelo a todo este aparato tem-se ainda o Banco Central com vários projetos de indução das transações financeiras via sistema eletrônico. A ideia é tornar proibitivo o uso do cheque, a moeda por excelência da economia informal. Em poucas palavras, a economia informal, ao longo do tempo, será cada vez mais coibida.

Um fator de pressão sobre a informalidade que pode ser levado em consideração, e não está associado a questão tributária, é a cultura do consumo responsável, do respeito ao meio ambiente, do combate ao trabalho infantil e dos direitos do consumidor, que entraram definitivamente na percepção do mercado e na definição das escolhas de consumo.

Ser formal, neste sentido, não significa apenas abrir uma empresa e pagar os impostos. Muito mais do que isto significa interagir com a comunidade, respeitar o meio ambiente, registrar adequadamente os funcionários, etc.

São inúmeras as vantagens de se formalizar, pois ao regularizar a empresa o empreendedor passa a existir “de fato” e de direito. Passa a ter acesso ao crédito bancário, tem como justificar os rendimentos, pode fazer a divulgação de seus produtos e serviços sem medo, etc.

## 2.2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS

O conceito de informalidade não está claro e alinhado entre os estudiosos do assunto, assim como existe confusão na própria sociedade. Por conta disto, os governos enfrentam dificuldades em estabelecer esforços no sentido de oferecer proteção para todos, salienta Souza (2006), pois se corre o risco de marginalizações referentes à condição de ocupação dos indivíduos.

Estabelecer ações de política pública focadas na informalidade pura e simplesmente significa tratar esta questão como uma ilegalidade. Pois, pelas definições estudadas, trata-se de situações de falta de registro de trabalho e a consequente ausência de garantias da legislação trabalhista.

A informalidade perpassa o fenômeno da ilegalidade e envolve iniciativas empreendedoras desenvolvidas pelos trabalhadores por conta própria, onde estas representam motivações que geram divisas indiretamente através do aquecimento da microeconomia.

Neste sentido, ações de política pública devem se preocupar em promover ajustes que repercutam não somente no combate à ilegalidade, mas sim em reduzir a burocracia, diminuir impostos e incentivar as motivações empreendedoras.

O Estado tem papel fundamental neste processo, e pode interferir e favorecer fortemente o surgimento e manutenção de novas empresas. O Quadro 1 resume as principais funções que podem ser desempenhadas pelo estado no que se refere a viabilizar iniciativas empreendedoras (JULIEN 2010).

O ministério do trabalho, do governo federal, possui várias políticas públicas voltadas ao tratamento da informalidade, e que podem ser agrupadas como aquelas voltadas à ampliação dos postos de trabalho e à geração de renda; aquelas direcionadas à fiscalização para garantir o cumprimento da legislação no que tange o vínculo empregatício; e ainda as que buscam estabelecer melhorias na própria legislação trabalhista.

Vários autores (VAN DE VEN, 2000; BARBIERI; ÁLVARES, 2003; BRITO; MORGANTI, 2005; KIM; MAUBORGNE, 2005; BOTELHO, CARRIJO; KAMASAKI, 2007; PRAX, 2007; RUNBACH, 2007; CARVALHO, FERREIRA; SILVA, 2008, JULIEN, 2010; CAMPOS, 2012) apresentam, por meio de suas obras, que o conceito fundamental do empreendedorismo é atribuído a pessoas que buscam inovação combinada com adequadas práticas de comercialização de produtos e serviços, resultando em negócios competitivos na atual conjuntura globalizada. A palavra inovar, de acordo com Sarkar (2007,

p.28), “deriva do latim *in+novare* e seu significado pode ser expresso como fazer novo, renovar ou alterar”. Destaca também que a inovação envolve dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas, e estas devem ser implementadas e proporcionar seu impacto.

Quadro 1 - O papel complementar do Estado

<b>PAPEL DO ESTADO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>ATORES COMPLEMEN-TARES</b>	<b>EFEITOS</b>
DEFINIR O ALVO	Dar início ou reforçar as iniciativas com maior potencial	Obter informação sobre a estrutura setorial	Intervenientes com experiência e proativos na região	Aumentar as chances de sobrevivência e desenvolvimento das empresas
CONECTAR	Dinamizar as lideranças	Aproximação dos atores locais	Centros de pesquisa, faculdades e universidades	Aumentar o compartilhamento das iniciativas para apoiar a formalização
APOIAR	Apoiar a perenidade e desenvolver ações específicas	Ajuda em caráter multifuncional, complexa e adaptada	Intervenientes com experiência e outros agentes de mudança	Aumentar a formalização
ESTIMULAR	Compensar carências importantes do tecido econômico	Conhecimento apurado desse tecido, que transcenda os dados estatísticos	Líderes locais e modelos de sucesso	Tornar os serviços proativos
FACILITAR	Aumentar as capacidades de aprendizado coletivo	Diminuir as barreiras inúteis	Intervenientes e especialistas	Aumentar o caráter distintivo da região.

Fonte: Adaptado de Julien (2010, p. 314).

As empresas de micro e pequeno porte representam papel estratégico neste contexto, uma vez que são geradoras de emprego e renda, e com isto interferem diretamente na economia, principalmente nos micro ambientes caracterizados pela economia regional.

A influência do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social é destacada em estudos como os de Wennekers e Thurik (1999) onde apontam as nações que promoveram o empreendedorismo em nível individual, assim como em ambientes macroeconômicos, despontando no cenário econômico mundial. No entanto, apesar da relação favorável entre o crescimento

socioeconômico e o nível de empreendedorismo de uma região, que são fomentados através de políticas públicas adequadas, são raros os estudos relatando programas públicos voltados a esse campo no Brasil (SOUZA, 2006).

Empresários e especialistas na área de empreendedorismo consideram as políticas públicas como importantes promotores e impulsionadores para a melhoria do ambiente econômico, mas salientam a necessidade de intensificação de programas, como os voltados à simplificação do processo de abertura de empresas, à oferta de crédito destinado ao crescimento de micro e pequenas empresas, à capacitação para os empresários e seus colaboradores, ao incentivo para a geração de novos negócios e o apoio a iniciativas de formalização de negócios existentes.

O Estado possui papel fundamental na articulação de um ambiente que promova o empreendedorismo (JULIEN, 2010), e este pode acontecer por incentivos econômicos, financeiros ou pela oferta de programas de capacitação ao empreendedor, nos mais variados locais do seu território, promovendo o crescimento econômico.

Destaca-se a possibilidade do poder público viabilizar a alocação de recursos disponíveis para a formação de mão de obra especializada, para o agrupamento de empresas com interesses em comum, e também, numa linha mais estratégica para o incentivo a negócios e produtos inovadores. Para Julien (2010), o papel do Estado pode ser caracterizado pelas seguintes ações: Orientar, Ligar, Apoiar, Estimular e Facilitar.

A partir da Constituição de 1988 os municípios passaram a responder pela articulação de políticas públicas, tornando-se os maiores responsáveis pelos programas de desenvolvimento local. Este contexto, o empreendedorismo ganhou destaque por representar alinhamento com as discussões relativas a políticas públicas.

As políticas públicas, segundo Ruediger e Riccio (2005), são as ferramentas utilizadas pelo poder público para tomar medidas com o objetivo de proporcionar os direitos fundamentais (individuais e coletivos) da sociedade. Representam o resultado das decisões do poder público, motivado por disputas de interesses relacionados a questões de poder e também às demandas da população representadas pelos atores sociais, ou ainda, segundo Cunha (2002):

O processo de formulação de uma política envolve a identificação dos diversos atores e dos diferentes interesses que permeiam a luta por inclusão de determinada questão na agenda pública e, posteriormente, a sua regulamentação como política pública. Assim, pode-se perceber a mobilização de grupos representantes da sociedade civil e do estado que discutem e fundamentam suas argumentações no sentido de regulamentar direitos sociais e formular uma política pública que expresse os interesses e as necessidades de todos os envolvidos (CUNHA, 2002, p. 15).

As empresas de pequeno porte representam uma contribuição importante e crescente ao desenvolvimento econômico e social, ficando o poder público empenhado em reorientar e dinamizar as políticas de promoção destas empresas (LASTRES, 2005).

Quando se abordam as políticas públicas voltadas ao empreendedorismo, observa-se uma relação forte entre a dificuldade de crescimento econômico e o fortalecimento do papel das EPPs – Empresas de Pequeno Porte, por sua condição de fortalecer o tecido econômico gerando emprego e renda.

Para Freitas *et al.* (2004), estimular o ambiente empreendedor deve ser papel do Estado associado com os agentes da economia, repercutindo em realocação de recursos para objetivos focados em produtividade, sustentabilidade e inclusão social.

### **2.2.1 Razões para a formalização**

Os fatos de que são altos os custos assim como é enorme a burocracia para a formalização de uma empresa parecem fortalecer a escolha pela informalidade, configurando a alternativa viável para a manutenção de um pequeno negócio.

No entanto, é possível fazer uma análise que saliente as vantagens advindas da formalização de negócios. Constata-se que o maior risco assumido por um empreendedor informal não está relacionado com a incidência de fiscalização, mas sim pela limitação do crescimento imposta pela situação, independente de toda a dedicação que o indivíduo imprima ao seu negócio.

Somado a isto, percebem-se condições desfavoráveis ao bom desempenho de negócios informais pelas limitações impostas ao

processo de divulgação, de promoção comercial, haja vista que o sucesso de qualquer empreendimento está associado ao seu reconhecimento pelo público alvo.

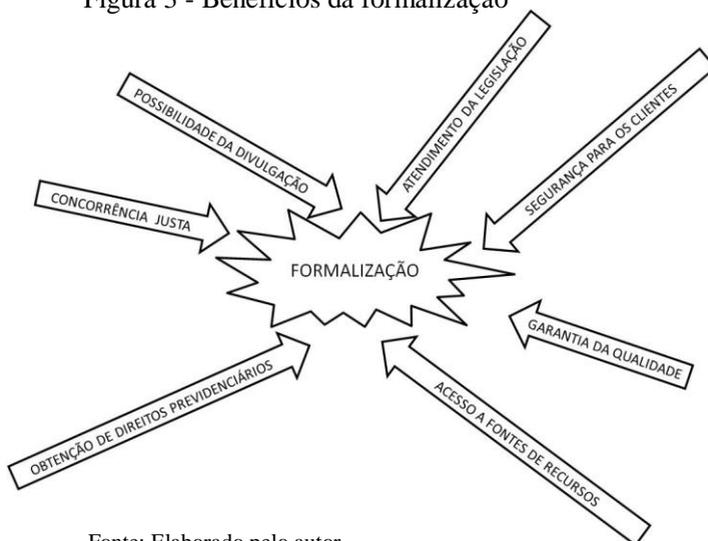
Para mudar este quadro a formalização permite acesso a oportunidades relacionadas ao mercado como estabelecer parcerias comerciais, fornecer produtos e serviços a outras empresas legalmente estabelecidas, aos órgãos públicos e com isto garantir sua participação ativa na sociedade, como mostrado na Figura 3.

E não é só isto, por ser legalizada, a empresa passa a ter acesso a produtos financeiros importantes para a estruturação do negócio, como linhas de financiamento específicas a custo baixo necessárias para investimentos e para a manutenção de fluxos de caixa.

Deve-se ressaltar ainda, que a formalização gera um aumento da autoestima do cidadão que passa a sentir a valorização social através do reconhecimento da própria família e da comunidade em que está inserido (HIRATA, 2008), assim como experimenta um sentido de segurança gerado pela eliminação do medo dos passivos fiscais e trabalhistas e pela sua inclusão nos serviços previdenciários, possibilitando o exercício de planejar seu crescimento.

Do ponto de vista do poder público, a formalização passa a fazer parte das estatísticas, ressaltando a importância de programas de governo e resultados alcançados para a sociedade.

Figura 3 - Benefícios da formalização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Reforçando esta condição surge a figura jurídica do Empreendedor Individual como uma resposta do governo e da sociedade organizada ao alinhamento de políticas públicas de inclusão social.

### 2.3 O EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Instituído em junho de 2009, a modalidade jurídica do Empreendedor Individual foi criada para atender aos empreendedores informais ou por conta própria.

Contempla 430 atividades como as de artesanato, manicure, pedreiro, borracheiro, costureira, encanador, eletricitista, jardineiro, pintor, pipoqueiro entre outras (Lei Complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008). De acordo com o § 1º para efeitos dessa LC, considera-se EI o Empreendedor Individual a que se refere o art. 968 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (CC), que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo. (Redação dada pela Lei Complementar nº139, de 10 de novembro de 2011).

A Receita Federal do Brasil ressalta que o EI não é porte e nem é natureza jurídica, mas possui os mesmos direitos assegurados às demais microempresas nas áreas de licitação, acesso a crédito e acesso a justiça, entre outros direitos estabelecidos na LC nº 123/06.

No que se refere à tributação, o MEI poderá optar pela regra de tributação do Simples Nacional ou pelo Sistema de Recolhimento de Valores Fixos Mensais (Simei). O Simei é um sistema de recolhimento Nacional, que consiste em o MEI recolher em único documento (DAS) um valor fixo mensal, relativo ao INSS, ICMS e ISS, independente da receita bruta auferida no mês.

Além da redução da carga tributária, da regularização do profissional que devido a condição de informal não usufruía dos benefícios previdenciários, a nova lei dá a chance ao profissional de crescimento e inserção social, uma vez que este pela regularização, se torna capaz de vender a outras empresas seus produtos, se torna apto a contratar funcionário e aumentar o seu faturamento.

Segundo as informações disponíveis no site [www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br), em outubro de 2012 já haviam mais de 2.100.000 formalizações em todo o País.

Na modalidade EI, não existe custo para formalização, pois não são cobradas taxas para a emissão de alvará ou licença de funcionamento junto à Prefeitura e o registro na Junta Comercial. O

empreendedor passa a ter um CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) e o NIRE (Número de Inscrição no Registro de Empresas) e pode emitir notas fiscais (optativo para quando o cliente for pessoa física e obrigatório quando for pessoa jurídica). Além de todas as vantagens de um negócio formal, passa a ter cobertura previdenciária.

Também pode registrar um empregado, com baixo custo. Para tanto, contribui para a Previdência e recolhe FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) perfazendo R\$ 45,65. O empregado, por sua vez, contribui com 8% do seu salário para a Previdência.

A partir da formalização, o empreendedor individual não deve nada ao Governo Federal, ou seja, não é considerado o passado do indivíduo (sob o ponto de vista da Receita Federal), e desembolsa apenas valores simbólicos para o Município: R\$ 5 fixos a título de ISS (Imposto Sobre Serviços), se a atividade for comércio ou indústria; e para o Estado: R\$ 1 fixo por conta do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), se for prestação de serviço.

### **2.3.1 Benefícios oferecidos aos Empreendedores Individuais**

Com o intuito de acelerar o processo de adesão à modalidade jurídica do EI, as seguintes vantagens são oferecidas a quem possui um negócio informal:

- a) A legalização do negócio e a primeira declaração serão feitas gratuitamente pelos contadores;
- b) A parte burocrática, como alvará, não terá nenhum custo;
- c) Os impostos serão em valores fixos, tanto para Previdência Social, Imposto Sobre Serviços (ISS) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS);
- d) A empresa terá o número de Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas (CNPJ);
- e) A empresa poderá emitir Nota Fiscal;
- f) Poderá ter um empregado registrado (que receba entre o salário mínimo e o piso salarial da categoria);
- g) Com a formalização, a empresa poderá fazer empréstimos bancários com taxas menores que as praticadas para as pessoas físicas;

É notório que o Brasil vem experimentado ações visando a melhora da relação entre governos e atividades empresariais, como pode ser verificado pelas políticas públicas cada vez mais alinhadas com o aproveitamento das oportunidades geradas pelas Micro e Pequenas

Empresas através de iniciativas como o Empreendedor Individual e o programa Simples. No entanto, há ainda outros caminhos a serem trilhados em busca de uma real cultura de fomento do empreendedorismo e de um mercado onde todos atuam nas mesmas condições.

### **2.3.2 Características Empreendedoras e os EI**

A corrente de pesquisa sobre empreendedorismo tem como objeto de análise o micro e pequeno empreendedor, e em especial o Empreendedor Individual. As contribuições desta abordagem incluem, fundamentalmente, estudos normativos ou empíricos destinados a identificar características e traços de personalidade dos empreendedores e diferenças entre empreendedores e não-empreendedores (SCHUMPETER, 1961; STEWART, 1996; DOLABELA, 2003; BROLLO, 2005; DALMORO, 2010), bem como diferenças entre os negócios criados e administrados por empreendedores e aqueles cujos criadores (e administradores) não se enquadrassem na categoria de empreendedores, apoiada por estudos publicados por Cantilon (1755), McClelland (1961), Lezana (1995), Shane (2003), Longenecker (2004), Mecca (2010), Santos (2010), Campos (2012) e Oliveira (2012).

Esta abordagem considera o comportamento e as atitudes que são associadas ao EI, as quais são medidas por meio de estudos empíricos de empreendedores e que refletem principalmente o desejo de liberdade e autonomia em conduzir seu próprio negócio e pela disposição em se arriscar somados a características de criatividade e percepção de novas oportunidades.

Dentre os estudos acadêmicos a respeito do tema empreendedorismo e características empreendedoras, destaca-se o realizado por Ortigara (2006), o qual apresenta um levantamento de características empreendedoras atribuídas com frequência às pessoas que resolvem iniciar seu próprio negócio. Na mesma linha, o estudo precursor realizado por Hornaday (1982) leva em consideração percepções de autores dedicados ao tema e apresenta mais de 40 características percebidas em indivíduos empreendedores.

Destas características, algumas se destacam pela frequência com que são citadas. A título de ilustração apresentam-se as principais:

- a) Autoconfiança;
- b) Perseverança, determinação;
- c) Energia, diligência;
- d) Poli-valência;

- e) Capacidade de assumir riscos calculados;
- f) Necessidade de realização;
- g) Criatividade;
- h) Iniciativa;
- i) Flexibilidade;
- j) Atitude positiva para enfrentar desafios;
- k) Independência;
- l) Visão;
- m) Dinamismo, liderança;
- n) Versatilidade, Conhecimento de produto, marketing e tecnologia;
- o) Capacidade de se relacionar com pessoas;
- p) Abertura para sugestões e críticas;
- q) Orientado para lucro;
- r) Perceptivo;
- s) Otimista.

Autores como Carland *et al.* (1984) contestam estas pesquisas que procuram estereotipar as características dos empreendedores, pois, segundo eles é praticamente impossível estabelecer o perfil de empreendedores a partir de algumas características de comportamento como as apresentadas anteriormente.

O que parece mais apropriado seria estabelecer combinações de características que repercutiriam em tipificações diferentes de empreendedores. Proposta que se mostra alinhada à tese ao se estudar as características do Empreendedor Individual, recém evoluído da informalidade comparado a um empresário de pequeno porte, sujeito a diferentes situações do cotidiano.

Cada negócio deve ser entendido como uma estrutura complexa e particular, que tem seus desdobramentos a partir da interação do empreendedor com o ambiente como: clientes, fornecedores e concorrentes tendo o desafio de conciliar esta situação com as interferências provocadas pelas tendências políticas, sociais, econômicas e tecnológicas. Representa-se assim, a afirmação de que cada negócio é diferente, apesar de estar sujeito às mesmas condições oferecidas pelo mercado (SCALCO, 2012).

Uma discussão que surge paralela à de que não se pode generalizar a definição de empreendedor, é o que se entende por negócio empreendedor, pois também suscita maior aprofundamento uma vez que, segundo Carland *et al.* (1984) acontecem equívocos. Um deles diz respeito a considerar que toda nova EPP é reflexo de um fenômeno

empreendedor, e o outro que considera apenas negócios com alto índice de inovação como sendo empreendedores.

Esta discussão toma corpo à medida que se estudam as reais motivações das pessoas que abrem seus negócios, pois segundo Sarkar (2007) existem muitos empresários que por escolha desejam manter seus negócios restritos a determinado tamanho, sem com isto perderem as características empreendedoras que lhes são peculiares. E esta percepção, que pode ser útil na definição dos Empreendedores Individuais, traz consigo o pressuposto de que não só os empreendedores deveriam ser estudados, mas também os negócios gerados.

Schumpeter estabeleceu em 1934 algumas categorias para a identificação de negócios empreendedores, e dentre elas destacam-se o objetivo pela rentabilidade, a busca pelo crescimento e a adoção de práticas inovadoras.

Neste contexto, pode-se entender que o questionamento a respeito de que todo novo negócio seja uma iniciativa empreendedora e que todo empresário seja um empreendedor passa por diferentes percepções e conceituações, mas, segundo a análise, pode-se trabalhar a ideia de que os empreendimentos que não chamam tanto a atenção por não apresentarem crescimento explosivo ou por não tratarem de inovações tecnológicas radicais são também negócios empreendedores (SAKAR, 2007(1)).

Assim, ao se propor uma pesquisa para conhecer o comportamento dos EI, é importante perceber que não se pode levar em conta apenas as características de empreendedores, pois, como foi visto anteriormente, as diferenças entre empreendedores podem ser maiores do que as diferenças entre esses e os não empreendedores.

Também se faz necessário caracterizar o empresário, pois este pode apresentar as mesmas características do empreendedor, mas geralmente tende a ser um indivíduo organizado, precavido, cauteloso e menos propenso ao risco do que o empreendedor.

Portanto, a pesquisa deve considerar as variáveis relativas à natureza do processo de criação e administração de Empreendedores Individuais.

Neste sentido, vale lembrar a definição de empreendedorismo apresentada no início do capítulo, e reforçada pela definição de um dos mais renomados pesquisadores sobre o assunto que descreve:

Um empreendedor é alguém que exerce o controle sobre os meios de produção e produz mais do que ele pode consumir e em decorrência vende (ou troca) essa produção objetivando renda (MCCLELLAND, 1961, p. 65).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2003) complementa essa definição ao afirmar que “o empreendedorismo é uma maneira de ver as coisas e um processo para criar e desenvolver atividades econômicas com base em risco, criatividade e inovação de gestão, no interior de uma organização nova ou já existente”. Resumindo estes conceitos, Julien (2010) apresenta um quadro constituído por quatro tipos de empreendedorismo: o que cria uma nova empresa, o que retoma uma empresa já existente, o que visa a um mercado existente e o que visa a um novo mercado (Figura 4).

Figura 4 - Tipologia do Empreendedorismo

		MERCADO	
		ANTIGO	NOVO
EMPRESA	NOVA	Nova empresa a partir de reprodução ou imitação do que outras já fazem	Nova empresa inovadora
	ANTIGA	Retomada de uma empresa existente com mudanças	Ampliação do mercado internacionalização

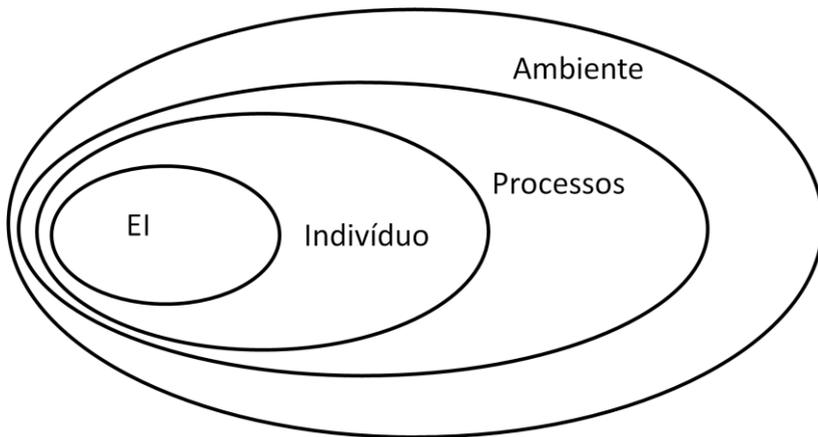
Fonte: Julien (2010, p. 15)

Estas tipificações estão presentes no cotidiano dos empreendedores, e podem ser ativadas individualmente ou mesmo simultaneamente. No caso dessa pesquisa de tese, assume-se o pressuposto de que os EI estejam classificados nos quadrantes

superiores do modelo apresentado, por razão de em ambos os casos se tratar a criação de uma nova empresa.

Gartner (1988) sugere que se promova o estudo de todo o processo de criação de um novo empreendimento, somado ao entendimento do perfil do empreendedor, resultando assim numa maior amplitude das dimensões envolvidas na análise dos Empreendedores Individuais. Esta abordagem deve levar em conta o indivíduo – que é a pessoa envolvida na criação de um novo empreendimento; o ambiente – identificando as condições que envolvem e influenciam a nova empresa; os processos – mapeando as ações adotadas pelos indivíduos para iniciar o empreendimento; a modalidade – refletindo o tipo de empresa que a ser criado (no caso EI), que pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 - Dimensões da análise do Empreendedor Individual



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta abordagem enfatiza a ideia de que um novo empreendimento, para ser estudado com maior profundidade, deve contemplar a interação das dimensões apresentadas anteriormente. E, portanto, para se obter uma melhor descrição da realidade dos Empreendedores Individuais deve-se descobrir como as variáveis das dimensões apresentadas interagem entre si.

O esquema classificatório apresentado serve para obter uma visão ampla do fenômeno sob análise assemelhando-se ao processo da construção de modelos que envolvem integração e síntese.

Gartner (1988) salienta que a estrutura de quatro dimensões apresentada deve ser vista como um instrumento que pode revelar a enorme variedade de padrões possíveis para a criação de novos empreendimentos. Procura-se com isto identificar os atributos das variáveis que descrevem como surge cada novo Empreendedor Individual, de forma que se possam fazer comparações significativas entre o processo de criação de diferentes empreendedores.

Segundo Degen (1989, p. 13), pode-se constatar que o preparo do indivíduo para iniciar um negócio próprio cresce com “seu domínio sobre as tarefas necessárias para o seu desenvolvimento, com o aumento de sua capacidade gerencial e com o crescimento de sua visão empreendedora” refletidos no seu domínio sobre a complexidade do negócio. Esta afirmação, que vigora a mais de duas décadas serve de pressuposto para estabelecer as razões de sucesso a serem validadas para os Empreendedores Individuais.

Como abordado anteriormente, o cenário apresentado pelas Empresas de Pequeno Porte é caracterizado pela forte contribuição na geração de emprego, faturamento e inclusão social. Entretanto, associados a estas virtudes, seguem velhas e alarmantes estatísticas de mortalidade prematura de empresas criadas e conduzidas sem os mínimos requisitos de gestão de negócios (MIRANDA, 2005).

Estudos apontam que o problema é maior nos primeiros estágios por que passam as empresas, e o mesmo deve acontecer com as Empresas Individuais, pois é o empreendedor que passa a ser empresário e deve por conta e risco cuidar de todos os aspectos da empresa ao mesmo tempo. Isto acarreta na ocorrência de falhas e dificuldades por vezes insuperáveis que repercutem no declínio do negócio.

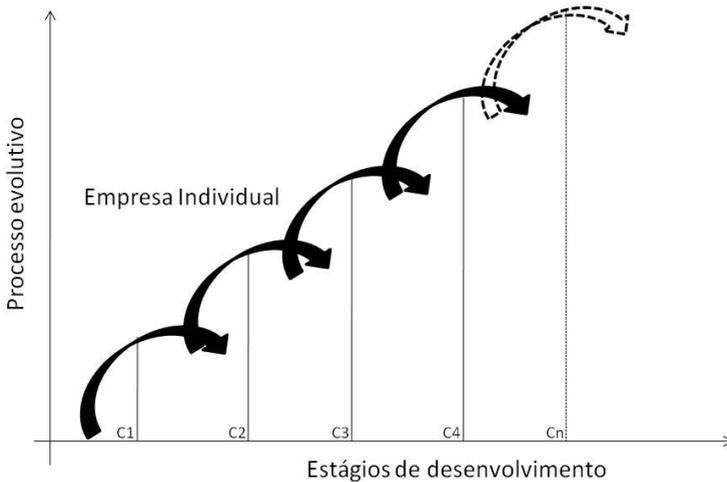
Conclui-se afirmando que assim como nas empresas do setor formal, a empresa e o empreendedor individual devem evoluir simultaneamente, pois estão representadas pela mesma pessoa, logo a importância da associação com a teoria do Ciclo de Vida das Organizações no sentido de identificar quais estágios são mais característicos para evidenciar os passos desta classe em estudo.

Com o intuito de estabelecer os parâmetros que devem influenciar o rumo dos negócios iniciados pelos Empreendedores Individuais, são formulados os seguintes pressupostos:

- a) Cada empresa é única;
- b) Cada empresa passa por um processo evolutivo;
- c) O processo é caracterizado por estágios;
- d) Os estágios apresentam características únicas.

A Figura 6 ilustra estas ideias.

Figura 6 - Processo evolutivo dos EI.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pretende-se, por meio dos referenciais apresentados, identificar os principais estágios evolutivos por que estão sujeitos os Empreendedores Individuais, e mediante a pesquisa sobre os modelos de Ciclo de Vida propostos pela literatura disponível, estabelecer as similaridades e diferenças para proporcionar os ajustes necessários à proposta de Modelo de Ciclo de Vida para os Empreendedores Individuais.

Os modelos de Ciclo de Vida buscam descrever os estágios por que passam as empresas desde sua criação, os processos de crise até o encerramento das atividades. Estes modelos tradicionais abordam organizações empresariais formais e que possuem uma estrutura empresarial, por menor que seja (COSTA, 2012).

Para o contexto deste trabalho, pretende-se usar a teoria do Ciclo de Vida das Organizações como forma de explicar os estágios característicos por que passa um EI, apontando as diferenças e ajustes necessários na teoria de maneira a caracterizar o modelo de CVO específico para os Empreendedores Individuais. Neste sentido, apresentam-se alguns pressupostos a serem validados com a pesquisa:

- a) Estima-se que o Ciclo de Vida de um Empreendedor Individual seja curto, com poucos estágios e menor tempo de evolução;
- b) Os desdobramentos possíveis para a Empresa Individual podem ser sua evolução para a condição de Micro Empresa, a migração para outra atividade, a estagnação ou o retrocesso para a informalidade.

A partir do próximo tópico serão estudados os modelos de Ciclo de Vida das Organizações, de forma a estabelecer o referencial teórico a ser empregado na pesquisa com vistas a descobrir o comportamento do Empreendedor Individual ao longo de seus estágios de evolução.

## 2.4 O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

As empresas, assim como os organismos vivos, apresentam a importante condição de adaptação às mudanças que ocorrem no ambiente em que estão relacionadas. Esta característica demonstrada pelas empresas se reflete no comportamento organizacional, acarretando na formação de uma sequência de estágios que compõe o que se entende por Teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) (GREINER, 1972, 1998; CHURCHILL; LEWIS, 1983; QUINN; CAMERON, 1983; SMITH, 1985; SCOTT; BRUCE, 1987; OLSON, 1992; KAZANJIAN, 1989, COSTA, 2012; OLIVEIRA, 2012).

Portanto, o processo evolutivo de uma organização compreende um conjunto de estágios que devem ser superados, desde a criação da empresa até que ela se transforme em uma instituição efetivamente consolidada. Pode-se afirmar que as empresas vivem um processo de adaptação contínuo onde a caracterização da fase de desenvolvimento em que se encontram é vital para a elaboração de estratégias e definição dos rumos que devem ser adotados para o crescimento organizacional (GRAPEGGIA, 2008).

Seguindo esta linha, inúmeros trabalhos científicos têm sido dedicados a estudar o CVO (COSTA, 2012) caracterizando suas diferentes abordagens sobre as divisões dos estágios, mas sempre concordando com sua importância no contexto organizacional (SILVOLA, 2007). Os registros mais importantes creditam a Greiner (1972) as primeiras teorizações a respeito do conceito de Ciclo de Vida das Organizações. A diversidade das abordagens pode ser observada através do estudo publicado por Frezatti (2009) que organizou uma

comparação dos principais modelos de CVO disponíveis na literatura, como pode ser visto no Quadro 2 apresentado a seguir.

**Quadro 2 - Comparações dos modelos de CVO**

Autores	Comentários
Quinn e Cameron (1983)	Recomendam nove modelos, em quatro estágios: empreendedorismo, coletividade, formalização e controle, e elaboração de estrutura. Suas conclusões não coincidem com Moores e Yuen (2001). Consideram que só é possível prever estágios de organizações maduras.
Miller e Friesen (1984)	Sua contribuição para o tema foi a aplicação de testes empíricos para os elementos que constituem a diferenciação dos ciclos de vida: estratégia, estrutura, ambiente, e processo decisório. Os estudos empíricos mostraram complementaridade entre os elementos.
Kazanjian e Drazin (1990)	Modelo com quatro estágios, sob uma visão contingencial: concepção e desenvolvimento, comercialização, crescimento e estabilidade. Levaram em conta para especificar os estágios: (i) o processo decisório: centralizado ou formalizado; (ii) especialização funcional: marketing / vendas, manufatura, tecnologia/ engenharia; e (iii) taxa de crescimento: acima ou abaixo de referencial.
Baker e Cullen (1993)	Utilizam idade, tamanho e mudança de tamanho como variáveis relevantes. Focalizam os extremos, ou seja, de um lado as empresas jovens, pequenas e em crescimento, que devem ter níveis de reorganização mais altos do que as empresas velhas, grandes e em declínio (1993, p.1252).
Moores e Yuen (2001)	Consideram quatro variáveis que são: estratégia, estrutura, liderança e estilo de processo decisório. Utilizaram variáveis externas para testar o modelo: idade, crescimento das vendas e indicador ponderado de performance. Aplicaram o teste Kruskal-Wallis para essa base de dados, o que se revelou adequado
Lester, Parnell e Carraher (2003)	Modelo de cinco estágios que se utiliza de quatro variáveis principais: tamanho da empresa, estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão. Os estágios são: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio.
Granlund e Taipaleenmäki (2005)	Questionam a abordagem de Miller e Friesen (1984) referente ao ciclo de vida das empresas, particularmente aquelas ligadas à Nova Economia. Adotam a abordagem de Victor e Boynton (1998), ao considerar os estágios de artesanato, produção em massa, aperfeiçoamento de processos, customização em massa e co-configuração/renovação.
Auzair e Langfield-Smith (2005)	Utilizam a abordagem de Miller e Friesen (1984), mas apenas com três estágios: formação, crescimento e maturidade (p.404). Sugerem dois lados do <i>continuum</i> : de um lado mais burocrático-ação e outro informal, flexível com controles interpessoais. Caracterização da diferenciação na estratégia, utilizando a tipologia de Porter (1980), que separa a estratégia em diferenciação e liderança de custo. Inferem, a partir de Kumar e Subramaniam (1997), que a estratégia de diferenciação põe foco na criatividade e no controle de resultados. Utilizaram a abordagem de Kazanjian e Drazin (1990) na auto categorização dos ciclos.

Fonte: Adaptado de Frezatti (2009, p. 6)

Pelo quadro é possível observar que os modelos diferem principalmente pelo tipo de variável adotada, pelo número de estágios e pelo estilo gerencial. Observa-se, também, que é comum a utilização de quatro principais fases para descrever o CVO, sendo elas: início, crescimento, maturidade e declínio ou transição. Estes modelos de CVO abordam a mesma lógica de geração, crescimento e envelhecimento das empresas, caracterizando a percepção de padrões previsíveis de estágios de desenvolvimento.

Oliveira e Escrivão Filho (2009) classificam cada fase do ciclo de vida como sendo uma configuração original das variáveis relacionadas ao contexto ou à estrutura da organização e apresentam as seguintes características:

- (a) compreende uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo;
- (b) acontece como uma hierarquia progressiva que não é facilmente revertida;
- (c) envolve uma ampla composição de diferentes estruturas e atividades organizacionais.

O estudo das diversas abordagens apresentadas para o CVO aponta que, mesmo utilizando-se nomenclaturas e níveis de classificação diferentes, as características representativas de cada estágio do processo evolutivo são semelhantes.

Para efeitos de fundamentação teórica necessária à elaboração do instrumento de pesquisa a respeito do Ciclo de Vida da Empresa individual, se busca estabelecer uma visão genérica e sumária dos estágios por que passam as empresas, estabelecendo assim as condições para validar, na pesquisa de campo, o CVO para as Empresas Individuais.

Nesta ótica, a evolução das empresas acontece por meio de quatro estágios de desenvolvimento do ciclo de vida: o ciclo inicial, que estabelece geração do negócio; o ciclo de desenvolvimento, que trata a formação da empresa; o ciclo da maturidade, que define a estabilidade do negócio; e o ciclo da renovação, caracterizado pela reestruturação do modelo de gestão (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009).

## 2.4.1 O CVO e os Empreendedores Individuais

Partindo das contribuições do referencial teórico, são apresentadas algumas práticas organizacionais que procuram caracterizar o desenvolvimento do Ciclo de Vida e que podem ser utilizadas para os Empreendedores Individuais, são elas: aprendizagem, clientes, crescimento, comunicação, cultura, ênfase da gestão, estilo de gestão, estrutura organizacional, experiência, informação, modelo gerencial, poder, produto, sistemas de controle, tecnologia e tomada de decisão.

O Quadro 3, apresentado a seguir, descreve as dimensões e as práticas organizacionais que caracterizam os estágios do CVO.

Quadro 3 - Caracterização dos estágios do CVO

Estágios Dimensões	Estágio inicial	Estágio do crescimento	Estágio da maturidade	Estágio da renovação
Aprendizagem	Regras do Jogo	Diversificada	Focada no operacional	Criatividade e sistema indutivo de aprendizagem
Clientes	Vender para sobreviver	Diversos Redes de contato Metas restritivas de produção	Perda de foco Estabilização dos clientes	Metas de desempenho Integração, respostas À serviço do cliente
Comunicação	Informal, direta	Interfuncional Estruturas funcionais	Formal e estruturada	Comunicação formal e excesso de informações
Crescimento	Inconsistente	Elevado	Crescimento Lento	Positivo e Elevado
Cultura	Sobrevivência	Moldagem da cultura da empresa	Fragmentada	Institucionalizada
Ênfase da Gestão	Fazer e Vender	Eficiência das Operações Expansão de Mercado	Consolidação da Organização. Dificuldade de gerir o processo e pensar no futuro.	Resolução de Problemas e Inovação.
Estilo de Gestão	Individual, Empreendedor e Centralizador	Inexistente Crescimento desordenado	Formalizado Transcende a figura do dono (vigilante)	Planejamento e controle. Profissionalização
Estrutura Organizacional	Formada pelos donos Informal	Centralizada e Funcional	Saída dos donos Hierarquizada. Descentralização Unidade de Negócio	Redução de níveis e mais agilidade. Unidades de negócios geridas por resultado.
Experiência	Sem experiência	Diversificada	Repetição do Aprendizado	Busca pelo Desconhecido
Informação	Inexistente ou poucas políticas	Começam a emergir os primeiros sistemas formais	Formal e burocrática	Integração

Estágios Dimensões	Estágio inicial	Estágio do crescimento	Estágio da maturidade	Estágio da renovação
Modelo Gerencial	Operado pelo proprietário	Transição para administração pelo proprietário	Administrado pelo proprietário	Administração Profissional
Poder	Centralizado no Dono	Delegações	Lutas pelo poder	Responsabilidade coletiva
Produtos	Um tipo de produto	Diversificação	Linhas de produtos limitadas	Definição de foco de produto. Orientado para nichos
Sistemas de Controle	Resultado do mercado	Centro de Custos	Controle Rígido	Estabelecimento de Metas em Conjunto
Tecnologia	Pouca	Restrita	Intensa, sem expectativas de novas conquistas	Renovação, inovação
Tomada de Decisão	Oportunista	Centralizada	Lenta, estruturada em Planejamento	Mudanças estratégicas agressivas

Fonte: Frohlich (2007, p. 8).

Estas dimensões serão utilizadas como referência para a elaboração do instrumento de pesquisa a compor o trabalho de tese em tela.

Outra visão de estágios de maturidade em evolução ao longo da vida de uma empresa é demonstrada por Churchill e Lewis (1983), onde a maturidade evolui com a idade do empreendimento e cada fase representa fatores específicos que a caracterizam.

Os autores estabelecem oito fatores que estão presentes nos estágios do CVO, mas destacam que existem características que marcam o posicionamento das empresas nos estágios. Estes fatores são:

- a) Recursos Financeiros: capital de giro e liquidez;
- b) Recursos Humanos: habilidades e competências principalmente da administração e níveis hierárquicos;
- c) Recursos de Sistema: sistemas de controle, planejamento e informação;
- d) Recursos de Negócios: contatos com os clientes e fornecedores, processos de produção, distribuição, etc.;
- e) Planejamento Estratégico: do proprietário e do negócio;
- f) Habilidades Operacionais: do proprietário para realizar atividades importantes, tais como, marketing, inventários, etc.;
- g) Habilidades Gerenciais: do proprietário para delegar responsabilidades e administrar outras pessoas;

- h) **Habilidades Estratégicas:** para se poder visualizar além do presente e entrecruzar as forças e fraquezas da empresa para atingir suas metas;

Outro modelo de CVO é apresentado por Frezatti (2009) que caracteriza cinco estágios por que passam as empresas ao longo de seu Ciclo de Vida. O Quadro 4 descreve estes estágios.

Quadro 4 - Estágios do CVO

<b>Estágio</b>	<b>Descrição</b>
<b>Nascimento</b>	Conhecida como fase do nascimento, a existência é marcada pelo começo do desenvolvimento organizacional. O foco é a viabilidade, ou seja, um número suficiente de clientes que suporte a existência da organização. Geralmente a decisão é centralizada nas mãos de poucas ou até mesmo uma pessoa. Nesse estágio as organizações tendem a criar ou ordenar seu próprio ambiente.
<b>Crescimento</b>	Quando as empresas passam para este ciclo, elas buscam crescer. Desenvolvem alguma formalização estrutural e estabelecem sua própria característica. Geralmente, nessa fase, são estabelecidas metas de crescimento para que a empresa garanta sua continuidade e competitividade. Algumas empresas prosperam o suficiente para entrar na fase três, assim como outras falham não conseguindo continuidade operacional.
<b>Maturidade</b>	Geralmente conhecida como fase da maturidade, a fase do sucesso representa uma estrutura organizacional formalizada pela burocracia e controle. As descrições de cargo, políticas e procedimentos e a hierarquia se tornam muito formais. Nessa fase as organizações passaram pelo crescimento, crescendo a um ponto que podem proteger tudo que conquistaram em vez de procurar novos mercados. O foco da administração de cúpula é o planejamento estratégico, enquanto que as operações diárias são executadas por gerentes medianos.
<b>Declínio</b>	Embora o ciclo de vida de uma empresa possa se encerrar em qualquer estágio, a fase do declínio pode iniciar seu falecimento. A fase de declínio é caracterizada por um momento em que a preocupação dos administradores com suas metas pessoais se sobrepõem às da organização. Em alguns casos, a inabilidade em conhecer as demandas em um estágio anterior conduziu a organização ao estágio de declínio com prejuízos e perda de mercado. O controle e a decisão voltam a ser centralizados nesse período.
<b>Rejuvenescimento</b>	A organização nesse estágio tem um desejo de voltar num tempo em que a colaboração e o trabalho em equipe faziam nascer criatividade e inovação. A decisão, nessa fase, é totalmente descentralizada e a estrutura matriz é muito utilizada. As necessidades dos clientes são colocadas à frente das dos sócios, mas estes ainda são encorajados a entrar na organização dado seu tamanho.

Fonte: Frezatti (2009, p. 6)

Os estágios do ciclo de vida caracterizam a forma como a organização se desenvolveu ao longo do tempo. As referências pesquisadas apontam para uma grande correlação entre a evolução das empresas nos estágios do CVO e a forma como elas são administradas. O modelo de gestão adotado pelas empresas é determinante para garantir a sobrevivência das mesmas no longo prazo (FROHLICH, 2007; SINHA, 2012).

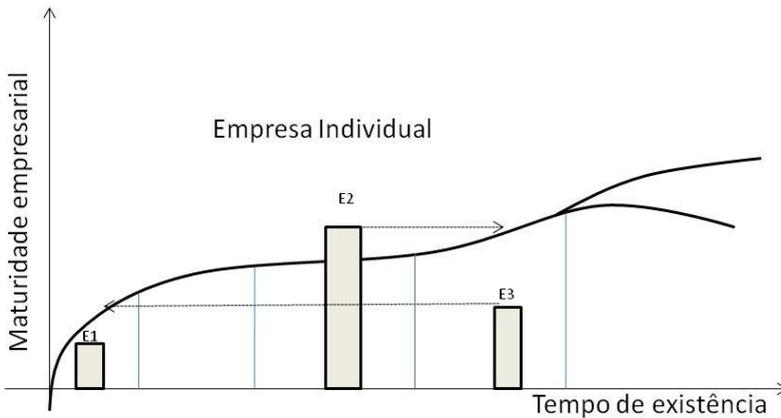
Partindo da ideia de que as práticas de gestão tendem a alterar o ciclo de vida das organizações, pode-se afirmar que o conhecimento dos estágios característicos por que passam as empresas deve subsidiar o aprimoramento dos processos de gestão.

No caso dos Empreendedores Individuais, esta constatação se torna especialmente importante, pois pouco se sabe sobre a sua forma de gestão, caracterizando assim a necessidade do acompanhamento longitudinal, permitindo que se conheçam as características inerentes aos estágios a serem percorridos.

As identificações destes estágios expõem o perfil dominante do processo gerencial (OLIVEIRA, 2009), possibilitando a percepção das diferentes habilidades e capacidades exigidas para cada estágio vivido pelas Empresas Individuais. Considera-se que a identificação do estágio de desenvolvimento do CVO permite que o EI tome medidas preventivas no sentido de evitar problemas futuros e se prepare para lidar com os novos cenários desenvolvendo estratégias que levem a empresa a alcançar o patamar desejado de competitividade e crescimento.

Ao se formalizar o EI abandona a condição marginal e necessariamente assume a postura empresarial, que deve ser fundamentada em capacidade gerencial. O pressuposto adotado para esta transição, apresentado na Figura 7, considera que cada iniciativa informal ao ser regularizada carrega consigo determinado nível de maturidade que pode ser refletido através de estágios descritos na teoria do CVO. Pretende-se comprovar através da pesquisa, que não é o tempo de existência da atividade o referencial a ser adotado para posicionar as empresas individuais na curva característica do CVO.

Figura 7 - Posição inicial do Empreendedor Individual



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se na Figura 7 que o Empreendedor Individual 3 (E3) apesar de existir a mais tempo como iniciativa informal, ao ser avaliada pelo seu nível de maturidade, passa a ser classificada em um estágio de desenvolvimento no CVO inferior ao do Empreendedor Individual 2 (E2) do exemplo, pois este existe a menos tempo, mas adota postura gerencial mais estruturada que a E3. Na mesma ótica, considera-se o Empreendedor Individual 1 (E1) como recém criado e ocupando o estágio inicial no CVO.

#### 2.4.2 A importância da gestão para o sucesso do EI

A forma como é conduzida a gestão de uma pequena empresa reflete a filosofia de trabalho do empreendedor e repercute diretamente sobre a competitividade do negócio. Neste sentido é imperativo que se observem as respostas apresentadas pelos empreendedores frente às constantes mudanças impostas pelo mercado por meio da mudança de atributos de valor dos consumidores (JULIATTO, 2003).

É possível se considerar que os estágios do CVO percorridos por uma Empresa Individual sejam dinâmicos e possam ser caracterizados por diferentes situações ao longo da sua existência. Sendo flexíveis no momento da criação e tornando-se enrijecidos à medida que se estabelecem os mecanismos de gestão e controle naturais ao processo de evolução do negócio (SINHA, 2012). Para cada estágio é definindo um

conjunto de ações e as etapas sempre requerem das organizações o objetivo principal de buscar resultado.

O objetivo da tese consiste da geração de uma base conceitual que permita estabelecer o ponto de partida para a definição dos possíveis estágios a serem vivenciados pelas Empresas Individuais ao longo de sua existência.

A conceituação apresentada se baseia na mesclagem dos estágios e não aponta a sua quantidade e nem o momento em que um estágio termina e outro começa. Considera-se que cada Empresa Individual deva apresentar seu desenvolvimento de forma diferente, e o que se pode fazer é estudar, ao longo de um acompanhamento longitudinal as possíveis situações a que serão expostas.

Quadro 5 - Modelos de organizações empresariais

FATORES	EMPRESARIO INDIVIDUAL	SOCIEDADE (LTDA)	CORPORAÇÃO (SA.)
PROPRIEDADE	Individual	Sem limitações para o n° de sócios	Sem limitações para o n° de acionistas
RESPONSABILIDADE	O indivíduo é o responsável pelas obrigações da empresa	Os indivíduos (sócios) são os responsáveis pelas obrigações da empresa.	A quantidade de contribuição de capital é o limite da responsabilidade do acionista.
CUSTOS INICIAIS	Apenas as taxas para registro	Contrato social, custos legais e taxas maiores e requerem um contrato abrangente entre os participantes da sociedade.	Criada por estatuto, possui maior complexidade e maiores custos para operar o negócio.
CONTINUIDADE	A morte do empresário dissolve a empresa	A morte ou saída de um sócio termina a sociedade, a menos que o contrato social estipule o contrário, prevendo a substituição da propriedade das cotas	Maior forma de continuidade, pois a morte ou saída de um proprietário não afeta a continuidade legal da empresa
TRANSFERÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO	Total liberdade para vender ou transferir o negócio.	O sócio pode transferir ou vender sua participação somente com o consentimento dos outros sócios	A mais flexível, os acionistas podem vender ou comprar ações sem restrições.

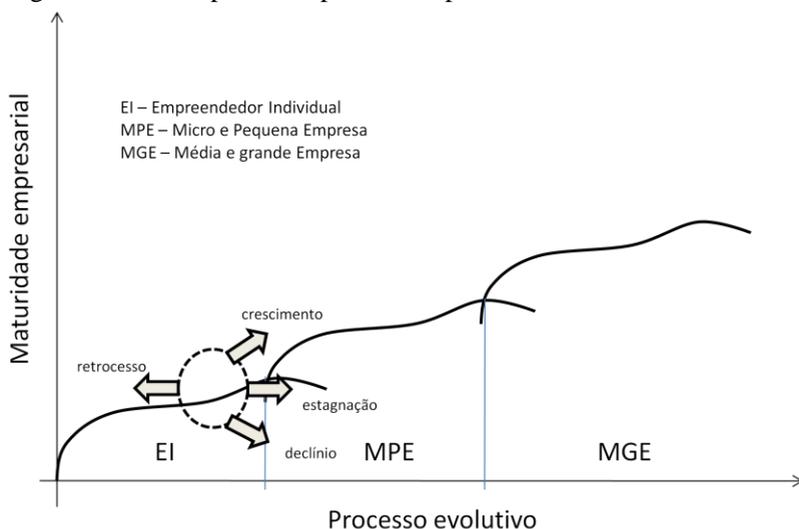
<b>FATORES</b>	<b>EMPRESARIO INDIVIDUAL</b>	<b>SOCIEDADE (LTDA)</b>	<b>CORPORAÇÃO (SA.)</b>
EXIGÊNCIA DE CAPITAL	Capital levantado por empréstimo ou pelo aumento da contribuição do único proprietário.	Empréstimos ou novas contribuições dos sócios exigem a mudança do contrato social.	Levantamento de capital pela venda de ações ou de títulos ou por empréstimo em nome da corporação.
ADMINISTRAÇÃO	O proprietário toma todas as decisões e pode agir imediatamente	Todos os sócios têm igual controle, e a maioria decide.	Os acionistas têm o maior controle do ponto de vista legal. Os administradores contratados tocam o negócio
LUCROS/ PREJUÍZOS	O proprietário é o responsável e contabiliza os lucros ou arca com os prejuízos.	Depende do contrato social e do % de investimento de cada sócio.	Os acionistas dividem os lucros e recebem os dividendos.
LEVANTAMENTO DE CAPITAL	Depende da capacidade do proprietário e do sucesso da empresa	Depende da capacidade dos sócios e do sucesso da empresa.	Com a responsabilidade limitada dos sócios é a mais atraente com oportunidade de investimento.

Fonte: Adaptado de Hisrich (2004, p. 282).

O Quadro 5 ilustra as diferenças entre os fatores que afetam o desempenho das empresas, comparando três modelos de organização empresarial, destacando características próprias de cada tipo de empresa.

Parte-se da premissa que muitas Empresas Individuais serão bem sucedidas e poderão migrar para novos modelos de organização empresarial como mostrado no Quadro 5, algumas não terão condições de alcançar estágios de desenvolvimento que lhes permitam buscar um equilíbrio harmônico. Outras apresentarão morte prematura, não conseguindo passar de um estágio para outro. Este processo pode ser observado pela Figura 8, que procura mostrar os rumos possíveis a serem adotados pelos Empreendedores Individuais.

Figura 8 - Rumos possíveis para as Empresas Individuais



Fonte: Elaborado pelo autor.

De todo modo, existem forças que determinam a evolução das empresas nos estágios do CVO, as quais valem também para as Empresas Individuais. São elas:

- a) A Sobrevivência: para as Empresas Individuais é o maior dos testes para medir a capacidade diante de um ambiente novo, turbulento e em constante mutação;
- b) A Adaptabilidade: que é a maneira como a Empresa Individual irá responder ao ambiente, determinado pela capacidade de adaptação às mudanças conjunturais, onde se não for eficiente, o risco de não sobrevivência aumenta;
- c) O Desenvolvimento: que é o quanto o Empreendedor Individual investe no aprimoramento, aumentando as condições internas para o esforço de adaptação e consequentemente de sobrevivência;
- d) A Produção: que indica a capacidade do Empreendedor Individual em atender o que o mercado solicita, na forma, condição e tempo que é solicitado;
- e) A Eficiência: que é uma relação entre saída e entrada, podendo ser expresso de diferentes maneiras conforme o que se estiver medindo;

- f) A Satisfação: que é representada pela medida dos resultados das transações realizadas, sendo a mais usual a medida de atendimento ao cliente, onde em última análise se deseja saber se o cliente irá voltar e irá recomendar o EI para outros prováveis clientes;

Estes fatores refletem os desafios a serem enfrentados pelos EI no sentido de garantir a sobrevivência e o crescimento do negócio.

A caracterização das empresas individuais, formadas pelos empreendedores individuais mostra-se uma tarefa complexa e pouco referenciada. Buscou-se estudar os principais elementos conceituais que devem auxiliar na elaboração de instrumento de pesquisa a ser aplicado em um conjunto de empreendedores, tais como: a caracterização do estado da informalidade, pois se adota a premissa de que parte dos empreendedores deve migrar desta condição para uma situação formal.

Estudou-se também a importância da ação do poder público na promoção de programas destinados ao contingente de pessoas atuando na informalidade visando seu encorajamento para adotar uma condição legal e de inclusão social.

Como a ideia central do trabalho é estudar a evolução das atividades realizadas pelas empresas individuais através do conceito de ciclo de vida das organizações, buscam-se referenciais a serem adotados na elaboração do instrumento de pesquisa, de forma a descobrir estágios característicos por que passam estes negócios ao longo do tempo.

Outro aspecto estudado leva em conta a diferenciação entre empreendedor e empresa, pois por se tratar de Empreendedor Individual, leva-se a uma situação dúbia que deve ser cuidadosamente trabalhada na metodologia de pesquisa, uma vez que em dado momento se estará tratando da empresa individual e em outro o foco será no empreendedor individual.

Para estudar esta nova modalidade jurídica, propõe-se a metodologia de pesquisa baseada em levantamentos de dados a campo por meio de instrumento de pesquisa estruturado, seguida de análises qualitativas que permitam estabelecer o melhor instrumento de caracterização dos estágios de Ciclo de Vida para os Empreendedores Individuais, como é mostrado no próximo capítulo.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia para realização da pesquisa que visa construir um Modelo de Ciclo de Vida para as Empresas Individuais – CVEI. São apresentados os preceitos metodológicos, a estrutura da pesquisa, suas etapas e a execução de duas aplicações de campo até a conclusão da tese.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas relativas ao Ciclo de Vida das Organizações têm sido realizadas a partir de amostras de empresas registradas nas Juntas Comerciais ou nos próprios cadastros de entidades como SEBRAE, Federações, Associações, Sindicatos, entre outros e consideram o tempo que estas permanecem em atividade como o principal indicador (SANTOS, 2008).

Nas pesquisas empíricas, em particular nas organizacionais, a confiabilidade das conclusões está diretamente relacionada à validação do instrumento de medição – questionário. Como mecanismos de validação do instrumento são utilizados indicadores de confiabilidade, fidedignidade e de validade.

Na busca por se atingir a validade da pesquisa seja ela quantitativa, qualitativa ou quali quantitativa se faz necessário estabelecer uma obediência tanto aos fundamentos científicos quanto ao atendimento das necessidades de seus usuários como: interesses, valores, condições de uso (ENSSLIN, 2001).

Os estudos de processo, particularmente quando combinados a estudos longitudinais, apontam a pesquisa quali quantitativa como a escolha metodológica mais recomendada, sobretudo porque as questões estudadas na área de Engenharia de Produção são caracterizadas pela existência de conteúdos para os quais:

O uso ainda não consolidou uma escala para aferir seu desempenho, por um lado e, por outro, pelo fato de as escalas mesmo aquelas representadas por números usualmente não serem cardinais, mas ainda serem simples escalas ordinais (ENSSLIN, 2008, p. 7).

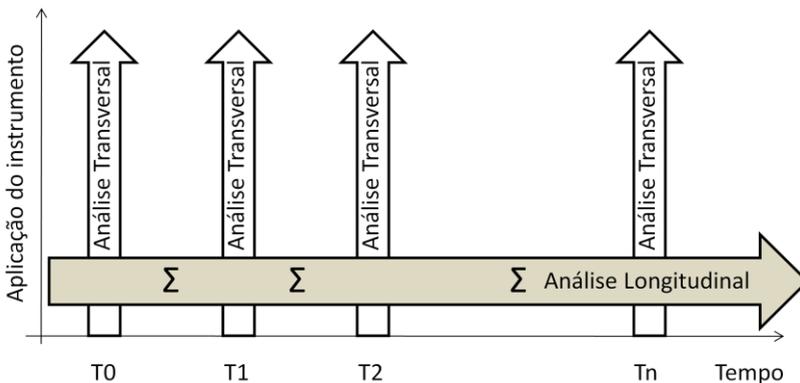
É preciso esclarecer que os assuntos tratados pela Engenharia de Produção estão caracterizados em sua essência por análises qualitativas.

Com relação ao aspecto temporal, as análises podem estar associadas ao tempo da observação do fenômeno ou ao seu acompanhamento. No primeiro caso, as análises podem ser prospectivas ou retrospectivas. No segundo, transversais ou longitudinais.

A análise longitudinal consiste, segundo Singer (2009), no estudo de um painel (estudo observacional, longitudinal, analítico e prospectivo ou retrospectivo) com uma atenção particular conforme o fenômeno em estudo. Este tipo de análise é muito exigente em termos de recolha de dados e, em geral, o tempo de coleta das observações é elevado.

O planejamento longitudinal caracteriza-se, fundamentalmente, pela medida das características de interesse de cada indivíduo participante do estudo, em mais de uma ocasião. As medidas feitas no mesmo indivíduo podem ou não ser correlacionadas e permitem que estimativas dos parâmetros de regressão sejam eficientes, mesmo quando as observações no mesmo indivíduo forem consideradas independentes. A Figura 9 sintetiza a componente temporal para fins de classificação do tipo de estudo.

Figura 9 - A componente temporal e os tipos de estudo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se realizar uma análise longitudinal, entre os resultados mais comuns encontrados destacam-se a intensidade e o calendário de ocorrência do fenômeno analisado. Deste modo, pretende-se avaliar não apenas a intensidade de fatores que contribuem para o sucesso dos empreendedores individuais, mas também, investigar a possibilidade de

encontrar fatores cíclicos marcantes para a compreensão das fases por que passam os Empreendedores Individuais na ótica do ciclo de vida organizacional.

Trata-se, portanto, de um estudo objetivo das trajetórias dos Empreendedores Individuais assim como caracteriza uma análise redutora, uma vez que a posição, num dado momento, é registrada apenas numa escala. A relação entre as medições sucessivas é que estabelece o caráter longitudinal do modelo.

Segundo a abordagem sociológica (DUBAR, 1998), as categorias sociais (escolaridade, formação profissional, crenças, etc.) que são interiorizadas ao longo do Ciclo de Vida constituem o material que serve de base para que os indivíduos criem suas identidades, mas é a trajetória social que determina a sua real existência.

É possível verificar estudos que adotam as abordagens longitudinais na literatura estatística (SINGER, 2009), e os objetivos são claramente focados em reproduzir, de forma indutiva, as classes de percursos relacionadas a eventos e fenômenos. Dentre estes, é possível dedicar estudo ao mercado de trabalho como categorias profissionais, setores de atividades, tipos de empresas entre outros.

A ideia consiste em reduzir o número de classes ou estágios a serem pesquisados, sem prejudicar o entendimento dos diferentes itinerários que foram percorridos por cada Empreendedor Individual estudado. A dificuldade principal está em caracterizar estes estágios, sob a ótica do Ciclo de Vida, de forma que sejam representativos do movimento das empresas ao longo do tempo

Neste sentido, se apresenta na Figura 10 a estrutura de pesquisa adotada para o desenvolvimento da tese e na Figura 11 o esboço da metodologia empregada.

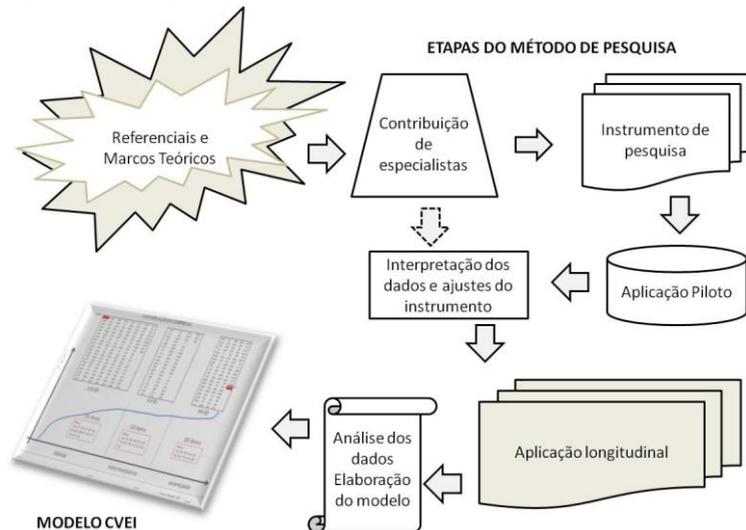
Figura 10 - Estrutura metodológica de pesquisa



Fonte: Dados do autor.

Descrição do método de pesquisa, compreendido pela fundamentação teórica, participação de profissionais especializados em Empresas de Pequeno Porte para a elaboração de instrumento de pesquisa, aplicação piloto, ajustes, aplicação longitudinal, caracterização e validação do modelo proposto para a tese, disponibilização do modelo de ciclo de Vida para os EI.

Figura 11 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 3.2 REFERENCIAIS E MARCOS TEÓRICOS

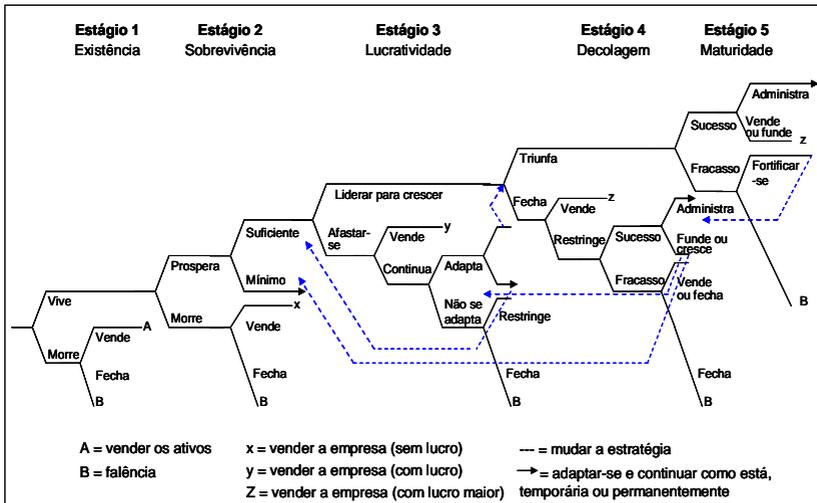
Somado ao conjunto de conceitos e referências apresentado no Capítulo 2, é apresentada a seguir uma síntese da teoria adotada para a elaboração do instrumento de pesquisa.

### 3.2.1 Contexto do ciclo de vida organizacional

Os modelos de Ciclo de Vida das Organizações (CVO), que tratam do estudo do comportamento dos negócios ao longo do tempo, permitem orientar a definição dos aspectos a serem avaliados com a intenção de definir o grau de maturidade e capacidade competitiva das empresas. Segundo autores como Greiner (1972); Churchill e Lewis (1983); Scott e Bruce (1987); Kazanjian (1989); Adizes (1996), Lezana (2006), as empresas passam por períodos de desenvolvimento que podem ser previsíveis por apresentarem similaridades quanto às suas estruturas, processos e estratégias, caracterizando o CVO como importante instrumento para identificar o estágio evolutivo dessas empresas. Nesse contexto, registra-se importante contribuição do trabalho de Phelps (2007) que apresenta a revisão dos conceitos desenvolvidos por 33 autores a respeito da teoria do ciclo de vida das organizações.

Segundo Churchill e Lewis (1983), o crescimento das empresas se dá de forma evolutiva e está sujeito a crises e retrocessos, como mostrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Estágios de evolução das pequenas empresas



Fonte: Churchill e Lewis (1983, p. 39).

Nesse sentido, Churchill e Lewis (1983) elaboraram, a partir dos conceitos de Greiner (1972) e compartilhado por Phelps (2007), um modelo adaptado à realidade das pequenas empresas e que se divide em cinco fases:

- Existência - Foco na venda e na entrega aos clientes. A principal estratégia é “se manter vivo”. Desenvolvimento por criatividade. Supervisão direta. Não existem sistemas formais. Estratégia voltada à formação.
- Sobrevivência - Foco na superação do ponto de equilíbrio. Existem dúvidas quanto ao retorno do investimento. A empresa é simples e possui uma dependência do proprietário. Se este se retirar ou se aposentar em geral o negócio fecha. Desenvolvimento por direção. Mínimo de sistemas formais. Estratégia para a sobrevivência e pouco entendimento sobre a importância da inovação;
- Lucratividade - Foco na estabilização e lucratividade. A empresa requer um gerenciamento competente, neste estágio a gestão pode ser ou ter sido delegada a profissionais. Já existe o uso de sistemas. Desenvolvimento por delegação. Funcional (cada um tem sua função). Sistemas básicos ou em desenvolvimento. Manutenção do lucro ou busca do crescimento;

- d) Decolagem - Foco na delegação das responsabilidades e na busca de caixa suficiente para satisfazer o crescimento. A organização é descentralizada e faz uso de planos estratégicos e operacionais ainda que limitados. Desenvolvimento por coordenação. Divisões (foco na atividade). Possui sistemas em adaptação. Busca do crescimento.
- e) Maturidade - Foco nas operações financeiras, consolidação e controle. Início da profissionalização da empresa e independência do dono. Uso de sistemas e ferramentas para o orçamento, planejamento estratégicos e outras formas de administração modernas. Desenvolvimento por colaboração. Direção faz uso de assessorias/ consultorias externas. Sistemas em uso extensivo. Retorno sobre o Investimento, foco na inovação.

Todas as fases estão sujeitas a crises e retrocessos decorrentes de falhas na estrutura organizacional e mercadológica necessárias para garantir a sustentabilidade do negócio, como proposto por Kaplan e Norton (2004).

Portanto, o processo evolutivo de uma organização compreende um conjunto de estágios que devem ser superados, desde a criação da empresa até que ela se transforme em um negócio efetivamente consolidado (OLIVEIRA, 2012). Pode-se afirmar que as empresas vivem um processo de adaptação contínuo onde a caracterização da fase de desenvolvimento em que se encontram é vital para a elaboração de estratégias e definição dos rumos que devem ser adotados para o crescimento organizacional (GRAPEGGIA, 2008).

Seguindo esta linha, inúmeros trabalhos científicos têm sido dedicados a estudar o CVO caracterizando suas diferenças e falta de consenso sobre as divisões dos estágios, mas sempre concordando com sua importância no contexto organizacional (SILVOLA, 2007). Os registros mais importantes creditam a Greiner (1972) as primeiras teorizações a respeito do conceito de Ciclo de Vida das Organizações. A diversidade das abordagens pode ser observada por meio dos estudos publicados por Frezatti (2009) e Oliveira (2009) que organizaram comparações dos modelos de CVO disponíveis na literatura onde é possível observar que estes diferem pelo número de estágios e pelo estilo gerencial adotado. Observa-se, também, que é comum a utilização de quatro principais fases para descrever o CVO, sendo elas: início, crescimento, maturidade e declínio ou transição. Estes modelos de CVO abordam a mesma lógica de geração, crescimento e envelhecimento das

empresas, caracterizando a percepção de padrões previsíveis de estágios de desenvolvimento relacionados com o tempo de existência das empresas.

### **3.2.2 Abordagem no contexto do valor agregado**

Parte-se do pressuposto que os modelos de ciclo de vida apresentados levam em conta as fases de amadurecimento dos negócios, porquanto, para se avaliar o processo de ganho de competitividade empresarial, faz-se necessário introduzir um conceito tão importante quanto o do ciclo de vida, e que, na verdade, norteia o processo de crescimento das empresas. Este conceito é conhecido como Valor Agregado, e está presente tanto na organização quanto no mercado que é atendido pela empresa.

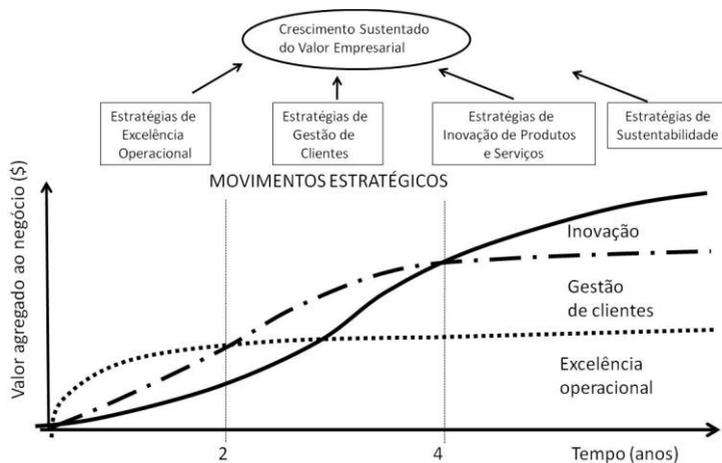
Assim, uma pequena empresa competitiva e inovadora é aquela que consegue oferecer maior Valor Agregado para seus consumidores por meio de seus produtos e serviços, e ao mesmo tempo, obter lucro (SARKAR, 2008).

Kaplan e Norton (2004) destacam que o crescimento de empresas deve ser avaliado com base em seus processos e sempre orientado ao ganho de competitividade do negócio. Para tanto, os autores sugerem que todos os negócios se desenvolvem respeitando uma sequência cronológica de acontecimentos apresentada no Gráfico 2. Essa sequência é composta por quatro movimentos estratégicos (excelência operacional, gestão de clientes, inovação de produtos e/ou serviços e sustentabilidade) que, juntos, determinam o valor agregado ao negócio ao longo do tempo.

A inovação, segundo Sarkar (2008), ocorre por meio da soma de um conjunto de conhecimentos, competências e recursos para materializar uma ideia no mercado de forma sustentável. Pode ser gerada por meio do esforço interno da empresa segundo seus mecanismos de desenvolvimento, ou então gerada pela demanda do mercado. Inovar, principalmente para as Micro e Pequenas Empresas é muitas vezes “difícil”, pois envolve disponibilidade da infraestrutura, processos de mudança e aumento de incertezas. Segundo Salavou (2004) essas empresas pecam por não atingirem níveis satisfatórios de orientação estratégica, deixando-se levar pela evolução natural dos fatos. Segundo o autor, grande parte do sucesso nos processos de inserção de inovações no mercado está condicionado ao correto planejamento do caminho a ser perseguido pelas empresas.

Contudo, a sobrevivência das empresas depende das suas competências para inovar, principalmente no caso das MPÉs que enfrentam alto grau de concorrência, o que força sucessivas reduções nas margens comerciais que inúmeras vezes resultam em desastres gerenciais (BOTELHO, 2007).

Gráfico 2 - Curva de geração de valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.51)

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a análise por processos subsidia o entendimento que uma empresa é composta por um fluxo de atividades que entrega valor ao cliente (cadeia de valor) e estes fluxos devem ser lógicos e integrados. Segundo essa premissa, torna-se possível avaliar ativos antes intangíveis, transformando-os em ativos tangíveis e, portanto mensuráveis. Também, cabe destacar que existem patamares a serem observados pelas empresas no que se refere ao investimento na estrutura interna.

Ainda o Gráfico 2 mostra que independentemente de quanto seja investido na busca da excelência operacional, o mercado terá uma percepção limitada a respeito da inovação e do valor agregado desse esforço. Da mesma forma, ao se observar o movimento estratégico referente à gestão do mercado, sua contribuição para o aumento do valor agregado do negócio apresenta um limite de contribuição para a competitividade da empresa, que só é suplantado por meio do esforço da

empresa em promover a inovação de forma consistente em seus produtos e serviços.

Esta constatação originou a ideia de criar um instrumento de avaliação que possibilite identificar a forma e a intensidade com que Empreendedores Individuais conduzem suas ações na busca do aumento da competitividade. Neste sentido, além de avaliar as empresas, buscou-se também posicioná-los numa escala que permita apontar qual o nível de maturidade apresentado, com identificação da sua situação num estágio característico da teoria do Ciclo de Vida Organizacional.

A informação obtida dessa intervenção mostra-se vital para orientar os EI quanto às prioridades a serem adotadas na busca do aumento da competitividade.

### **3.2.3 Contribuição de especialistas**

A modelagem inicial do instrumento foi apoiada por um grupo de especialistas em empreendedorismo, gestão de pequenos negócios e teoria de resposta ao item, que por meio de suas experiências e conhecimentos, contribuíram para que o trabalho fosse estruturado de maneira a minimizar a necessidade dos ajustes após a aplicação piloto.

Após os testes do instrumento de campo, os especialistas foram novamente requisitados para contribuir nos ajustes, principalmente relacionados com a aplicabilidade e com o atendimento às exigências da Teoria de Resposta ao Item – TRI.

## 4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O processo de elaboração do instrumento de pesquisa dividiu-se em etapas, onde inicialmente foi aplicada uma abordagem qualitativa em profundidade que permitiu conhecer o público alvo. Desta pesquisa resultaram elementos auxiliares que caracterizaram o instrumento e permitiram a definição dos aspectos a avaliar na pesquisa quantitativa aplicada na forma de *survey*. Os aspectos a avaliar constituíram um questionário, o qual foi estruturado por meio da orientação da Teoria de Resposta ao Item – TRI. O Documento resultante (construto) foi organizado em itens que puderam ser avaliados independentemente por meio de uma escala Likert de 5 pontos.

O processo está descrito em detalhes a seguir:

### 4.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO QUALITATIVO

O estudo qualitativo foi realizado por meio de pesquisa em profundidade visando subsidiar a pesquisa longitudinal a ser aplicada. Este buscou compreender e melhor caracterizar o Empreendedor Individual quanto à forma de gestão do seu negócio. Foi aplicada a técnica de Pesquisa Qualitativa – “Depth Interview” (pesquisa em profundidade) em um grupo de Empreendedores Individuais (EI) atuantes na Grande Florianópolis, compreendendo os municípios de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu.

O trabalho foi dividido da seguinte forma:

#### 4.1.1 Aplicação piloto

Foram realizadas 25 entrevistas *in loco*.

As entrevistas ocorreram entre os dias 25 de novembro e 22 de dezembro de 2011.

#### 4.1.2 Método

Abordagem qualitativa com a utilização de um roteiro de entrevista contendo 26 questões abertas.

As entrevistas foram realizadas por agentes pesquisadores com treinamento específico.

Esta técnica foi orientada e analisada por profissionais especializados em pesquisa motivacional e que a partir de um roteiro

aplicado de forma a suscitar o interesse e verbalização do livre discurso do participante permitiram o aprofundamento do conhecimento das reações do público.

O levantamento dos dados para análise obedeceu ao procedimento técnico de “Sintonia Fina” (análise de conteúdo) e foi realizado pela equipe da empresa LUPI & Associados LTDA.

As questões levantadas foram:

1. O que o levou a ser um Empreendedor Individual?
2. Como você se vê como EI?
3. Quais as principais vantagens de ser um EI?
4. E quais as desvantagens?
5. Quais as principais dificuldades que está enfrentando hoje?
6. Quais, dentre as dificuldades citadas, a que pesa mais?
7. De quem você acha que é maior a responsabilidade por esta situação?
8. Que tipo de apoio, ajuda você acha que deveria existir para que o EI tivesse êxito?
9. Em que áreas você gostaria de receber qualificação/treinamento? Por quê?

Solicitou-se ao EI que relatasse as principais dificuldades que encontra em cada uma dessas áreas:

10. Gestão/administração do seu negócio?
11. Gestão financeira?
12. Crédito?
13. Equipamentos/tecnologia?
14. Distribuição/comercialização de produtos?
15. Pessoal/funcionário?
16. Divulgação/promoção/marketing de sua empresa?
17. Fornecedores?
18. Concorrência?
19. Legislação tributária ou trabalhista?
20. Problemas para abertura da empresa?
21. Como acha que deveriam ser solucionados estes problemas?
22. Teria mais algum comentário sobre estes assuntos?

Os resultados estão apresentados a seguir de forma resumida, e refletem o pensamento dos entrevistados:

- a) Razão de se tornar EI:
  - Trabalhar para si mesmo, não ter patrão;
  - Esperança de uma vida melhor;

- Perspectiva de futuro;
  - Maiores rendimentos;
  - Experiência anterior na área;
  - Necessidade de legalização;
  - Pagar o INSS.
- b) Aspectos positivos de ser EI:
- Trabalhar para si mesmo, não ter patrão;
  - Maiores rendimentos;
  - Formalização facilita negócios e compras;
  - Oportunidade de crescimento;
  - Elevação da auto-estima.
- c) Aspectos negativos:
- Maior parcela não vê pontos negativos;
  - Maior empenho pessoal/responsabilidades;
  - Maior carga de trabalho;
  - Maus pagadores;
  - Dificuldade na divulgação.
- d) Razões para aderir ao modelo EI:
- Facilidade de abertura da empresa;
  - Pouca burocracia;
  - Menos “papelada”;
  - Facilidades (internet, terminal);
  - Menor carga tributária;
  - Baixo investimento em documentação;
  - Apoio fundamental do SEBRAE.
- e) Necessidades de apoio/ capacitação:
- Orientação para obtenção de crédito/capital de giro;
  - Empréstimos subsidiados;
  - Capacitação administrativa/gerencial;
  - Capacitação tributária/fiscal;
  - Capacitação em marketing/divulgação;
  - Capacitação em vendas;
  - Capacitação em RH;
  - Capacitação em atendimento ao público;
  - Manutenção do apoio do Governo/SEBRAE.
- f) Principais dificuldades enfrentadas pelos EI:
- Pouca experiência administrativa/gerencial;
  - Falta de capital de giro;
  - Abertura de mercado;
  - Conquista de clientes;

- Concorrência em alguns segmentos;
  - Falta de mão de obra/interesse;
  - Inadimplência;
  - Dificuldade em conseguir máquinas para cartões;
  - Desaquecimento/sazonalidade do mercado.
- g) Gestão:
- Todos os entrevistados afirmam ter dificuldades nesta área;
  - Falta de experiência administrativa;
  - Acostumados a vender/produzir, não a gerenciar;
  - Controle de “Papelada”;
  - Despreparo para cobrança;
- h) Contabilidade e financeiro:
- Falta de capital de giro;
  - Inadimplência;
  - Fechamento e controle de caixa;
  - Não obtenção de máquinas para cartões de crédito e débito.
  - Dificuldades na obtenção de crédito;
  - Desconfiança sobre quem é pequeno/novo no negócio;
  - Juros elevados.
- i) Recursos humanos:
- Dificuldade em encontrar mão de obra (construção civil, beleza);
  - Faltam pessoas confiáveis;
  - Necessidade de cursos profissionalizantes nas áreas de interesse;
  - Capacitação para lidar com funcionário.
- j) Marketing:
- Todos vêm como necessário “um bem necessário”;
  - Dificuldades para investir em marketing;
  - Necessidade de capacitação na área;
  - Utilização apenas do “boca a boca”.
- k) Legislação:
- Necessidade de capacitação na área;
  - Falta de conhecimento e entendimento;
  - Mudanças na legislação e tributação.

Visão de futuro:

O Empreendedor Individual, em sua maioria buscou principalmente, ao se formalizar, benefícios relacionados ao funcionamento de seu negócio e não vantagens relacionadas aos seus

direitos como indivíduo. Soma-se a isso o fato de que 80% dos EI pretendem transformar seu negócio em uma microempresa, apresentado na Tabela 5, o que leva a concluir que esses indivíduos são empresários de fato, com desejos de expansão de seu negócio.

Tabela 3 - intenção em crescer

Visão do futuro	Nº	%
Permanecer como EI	05	20
Evoluir para Microempresa	20	80
Voltar à informalidade	00	-
Arrumar um emprego	00	-
Total	25	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.2 VALIDAÇÃO DO CONSTRUTO

A seleção das questões do instrumento de pesquisa foi, inicialmente, resultante da análise de conteúdo da base de literatura e avaliação de escalas validadas em estudos empíricos, portanto, em atividade conjunta com pesquisadores e acadêmicos da área. Para essa finalidade, o instrumento de pesquisa foi redesenhado e elaborado com questões derivadas do conteúdo do PNQ 2011, para ser fiel ao fenômeno que se pretende explorar (MALHOTRA, 2006).

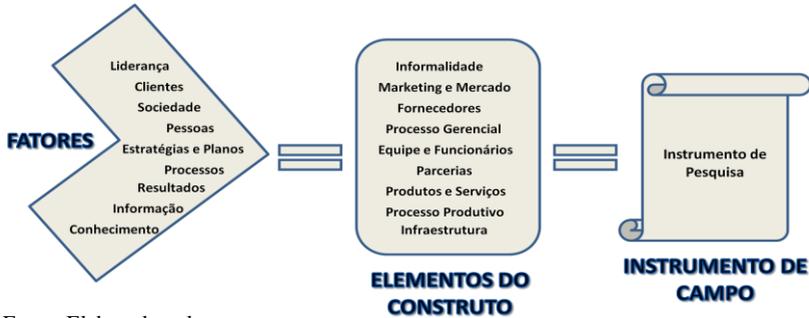
Este instrumento foi elaborado levando em consideração os fatores de excelência relacionados a três blocos (ORTIGARA, 2006):

- a) Externos: que se relacionam com as condições ambientais com que os empreendedores conviveram durante o período analisado;
- b) Internos: que se relacionam com a organização e, portanto, com o funcionamento da empresa e seus mecanismos de resposta ao mercado;
- c) Empreendedor: que se relacionam com características psicológicas, relativamente estáveis, que determinam as condições de sucesso;

Cada construto contém questões elaboradas segundo a orientação apresentada na Figura 12. O instrumento de pesquisa foi proposto pelo pesquisador, submetido à avaliação de técnicos especializados na realidade das pequenas empresas e docentes da área, que recomendaram

ajustes e reforçaram o procedimento, considerando que a construção do modelo faz parte da capacidade de avaliação de desempenho analisada.

Figura 12 - Elementos para elaboração do construto



Fonte: Elaborado pelo autor.

As escalas utilizadas nos construtos: marketing e mercado, fornecedores, processo gerencial, equipe e funcionários, parcerias, produtos e serviços, processo produtivo, infraestrutura. Buscam determinar a percepção dos entrevistadores sobre a maneira como o Empreendedor Individual aborda ou desenvolve cada aspecto (objeto de análise) em uma variação tipo *Likert* (cinco pontos), sendo: (0- Não conhece ou não pratica, 1- desenvolve superficialmente, 2- encontra-se em estágio intermediário de implantação, 3- prática incorporada à rotina e 4- prática em estágio de benchmark).

O instrumento de investigação, baseado em entrevistas, visa a avaliação dos principais processos de gestão de um EI ou de um grupo de empreendedores com a quantificação do seu nível de maturidade. O instrumento permite ainda identificar e sugerir a priorização de ações para a melhoria na gestão de cada EI estudado, subsidiando a elaboração de plano de intervenção para viabilizar o crescimento sustentável do negócio.

Sua aplicação possibilita identificar as potenciais oportunidades de melhoria nas áreas estudadas. Os enunciados de cada fundamento quanto à visão de excelência (FNQ, 2012) estão descritos a seguir, com acréscimo de proposição de implementação, consoante à prática postulada para os EI abordados pelo estudo:

- a) Pensamento Sistêmico: verificar se existe o entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma EI, bem como entre esta e o ambiente externo.

- b) **Aprendizado Organizacional:** observar se os EI buscam novos patamares de conhecimento por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- c) **Cultura de Inovação:** constatar se existe ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para o EI.
- d) **Liderança e Constância de Propósitos:** verificar se as ações se desenrolam de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes envolvidas.
- e) **Orientação por Processos e Informações:** pesquisar se o conjunto das atividades e processos adotados seguem uma orientação baseada na percepção de valor agregado para as partes interessadas e se estas são pautadas na medição e análise do desempenho.
- f) **Visão de Futuro:** questionar sobre o entendimento dos fatores que afetam os EI, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.
- g) **Valorização das Pessoas:** observar a existência das condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.
- h) **Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado:** verificar o nível de conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
- i) **Desenvolvimento de Parcerias:** constatar a existência da prática de atividades em conjunto com outros EI, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada um, objetivando benefícios para ambas as partes.
- j) **Responsabilidade Social:** verificar se os EI estão inseridos no contexto do desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante das suas estratégias.

A escolha dos aspectos a serem avaliados está estruturada segundo os conceitos apresentados e possui uma lista de itens a serem observados, formados por meio de práticas consolidadas da área de Administração, Engenharia de Produção, Engenharia Ambiental e percepção do Valor Agregado.

A caracterização dos construtos se deu pela simplificação dos fatores considerados de excelência empresarial apresentados anteriormente e adequados à realidade das empresas de micro e pequeno porte, segundo a contribuição dos profissionais especializados. Os construtos foram divididos em grupos, em que as questões iniciais procuraram levantar informações para definir o perfil do público alvo. Depois questões relacionadas ao histórico, buscando conhecer o período em que os negócios foram conduzidos na informalidade. Finalmente, questões relacionadas às suas práticas de gestão.

Ao todo foram elaboradas 86 questões, aplicadas segundo a prática de avaliação *in loco*, com solicitação de evidências e organizadas segundo uma escala de avaliação de cinco pontos (Likert).

Da proposta inicial sobre a estrutura do construto, várias alterações e ajustes puderam ser introduzidos fruto da contribuição dos profissionais especializados que voluntariamente emprestaram seus conhecimentos para tornar o instrumento de avaliação o mais completo possível, permitindo com isto garantir a confiabilidade do resultado nas análises dos dados obtidos pelas aplicações a campo. A Tabela 4 relaciona os construtos e os números das questões do instrumento.

O instrumento e todas as questões relacionadas, representadas por itens, estão apresentados no apêndice 1.

Tabela 4 - Construtos e Questões do Instrumento de Pesquisa

<b>CONSTRUTO</b>	<b>QUESTÕES</b>
PERFIL DA EMPRESA (caracterização do público alvo)	
PERFIL DO EMPRESÁRIO (caracterização do público alvo)	1 A 10
INFORMALIDADE (liderança)	11 a 25
MARKETING E MERCADO (clientes)	26 a 36
FORNECEDORES (clientes)	37 a 39
PROCESSO GERENCIAL (Estratégias, planos e resultados)	40 a 57
EQUIPE / FUNCIONÁRIOS (pessoas)	58 a 62
PARCERIAS (sociedade)	63 a 65
PRODUTOS E SERVIÇOS (Informação e conhecimento)	66 a 71
PROCESSO PRODUTIVO (processos)	72 a 77
INFRAESTRUTURA (processos)	78 a 86

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

A aplicação do instrumento busca estabelecer o posicionamento do Empreendedor Individual segundo os movimentos estratégicos (Curva do Valor), definidos por Kaplan e Norton (2004). A teoria destaca que, para atingir a sustentabilidade do negócio, a empresa precisa consolidar a sua passagem pelos movimentos estratégicos de excelência operacional, excelência comercial e inovação.

A realização da análise comparativa, que se vale das tabulações dos dados obtidos a campo das diversas empresas que compõem a amostra durante a aplicação piloto, tem como objetivo calibrar as avaliações entre as empresas, conferindo desta forma a confiabilidade do trabalho, pois o grau de maturidade de cada EI é comparado com os indicadores levantados junto aos demais Empreendedores avaliados e, se necessário, é ajustado.

Para posicionar o EI no estágio correspondente do CVO é necessário avaliar o nível de desenvolvimento de seus principais

processos de gestão e a importância destes com relação ao estágio no Ciclo de Vida. Assim, subsidiados pelas referências apresentadas, os principais processos de gestão de um EI são identificados como:

- a) Processo de gestão comercial;
- b) Processo de gestão operacional;
- c) Processo de gestão organizacional;
- d) Processo de gestão financeira;
- e) Processo de gestão estratégica.

É importante ressaltar que, segundo as características do estágio no CVO, as empresas tendem a direcionar mais esforços em determinados movimentos estratégicos conforme a evolução de seus negócios. Ou seja, de acordo com o momento da empresa, certos processos de gestão deverão ser priorizados ou enfatizados, em detrimento de outros.

Desta forma, apesar de serem priorizados em diferentes momentos, todos os processos de gestão devem passar por evoluções ao longo do desenvolvimento do negócio.

#### 4.4 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO ALVO

A pesquisa foi aplicada nos Empreendedores Individuais, considerando a população de empresas ativas no Estado de Santa Catarina, segundo informações da junta comercial do estado, que considera 7.390 EI regulares e ativos em dezembro de 2011, como apresentado na tabela 5.

A amostra desse estudo pertence a uma população finita. Segundo Costa Neto (2002), o processo de amostragem pode ser considerado para efeitos práticos, possibilitando a utilização de método estatístico geral e caracterizando representatividade da amostra, pois o acaso será o único responsável por eventuais discrepâncias entre população e amostra.

##### 4.4.1 Caracterização da amostra escolhida para a pesquisa

Optou-se, por razões técnicas e operacionais em limitar a abrangência do estudo à região da Grande Florianópolis, composta pelos municípios de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu, adotando como critério de composição da amostra a mesma representatividade do conjunto de EI por município.

Tabela 5 - Empreendedores Individuais registrados na Grande Florianópolis

<b>Cidade</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>%</b>	<b>Entrevistas</b>
Florianópolis	3.875	52,5	170
São José	1.585	21,4	70
Palhoça	1.455	19,7	64
Biguaçu	475	6,4	21
<b>Total</b>	<b>7.390</b>	<b>100,0</b>	<b>325</b>

Fonte: Junta comercial do Estado de Santa Catarina, 2011.

Deste universo de 7.390 EI constantes do cadastro da Junta Comercial do Estado de Santa Catarina em novembro/ dezembro de 2011, foram definidos 325 EI para participar do estudo, constituindo a margem de erro em  $\pm 5,94\%$ , para o Coeficiente de confiança de 95,5%. A amostra foi estratificada de acordo com os segmentos indústria, comércio e serviços. A tabela 6 apresenta esta divisão.

Tabela 6 - divisão da amostra pelos segmentos

<b>Atividade</b>	<b>%</b>	<b>Nº de entrevistas</b>
Indústria	5,8	20
Comércio	31,9	103
Serviços	62,3	202
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>325</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5 APLICAÇÃO LONGITUDINAL

Por se tratar de um trabalho que busca identificar a maneira como as características gerenciais dos Empreendedores Individuais se manifestam ao longo do tempo, foi realizado o estudo longitudinal, que se caracteriza por pesquisar uma amostra fixa da população repetidamente e proporcionar uma série de leituras que permitem a visão apurada do amadurecimento empresarial. Menard (2002) afirma que a pesquisa longitudinal deve ser definida na medida em que:

- a) Os dados de cada variável são coletados em pelo menos dois momentos temporais distintos;
- b) Os sujeitos pesquisados são os mesmos; e
- c) A análise se fundamenta na comparação dos dados obtidos em períodos distintos.

O termo longitudinal se refere a um tipo particular de relacionamento entre fenômenos (RUSPINI, 2002) e permite avaliar comportamentos em diferentes situações de interesse em ocasiões distintas ao longo do tempo. Dentre as estruturas de estudos longitudinais possíveis, foi adotado para este trabalho o estudo longitudinal prospectivo, que segundo Ruspini (2002) é o mais indicado para a avaliação de mudanças microssociais, proporcionando dados confiáveis no que diz respeito às mudanças ocorridas com os Empreendedores Individuais.

Estatisticamente, a análise de dados longitudinais permite a observação dos EI ao longo do tempo e também permite a observação simultânea dos vários sujeitos.

#### 4.5.1 Abordagem

Na condução da primeira aplicação foram realizadas 325 entrevistas *in loco*, na segunda aplicação foram entrevistados 306 EI, em virtude dos 19 EI restantes terem mudado de endereço e da impossibilidade da sua localização.

A escolha destes 325 EI se deu a partir do cadastro fornecido pela Junta comercial do Estado de Santa Catarina. Ao longo dos agendamentos ajustes se fizeram necessários em virtude da não localização dos empreendedores. A seleção dos EI em cada uma das categorias foi ao acaso. Nas situações de dificuldade na localização adotou-se o critério de incluir aleatoriamente outro EI para compor a amostra.

#### 4.6 APLICAÇÃO DA TEORIA DE RESPOSTA AO ITEM

Dentre as várias técnicas possíveis a serem aplicadas para analisar os dados decorrentes da aplicação do instrumento, como as abordagens e modelos estatísticos (COSTA NETO, 2002):

- a) Análise Exploratória de Dados
- b) Técnicas Exploratórias Multivariadas
- c) Análise de Agrupamentos – *Cluster Analysis*
- d) Modelos de Regressão Não Lineares.

Em que a abordagem utilizando-se da análise Exploratória de Dados emprega uma variedade de técnicas as quais possibilitam:

- a) Maximização de *insights* sobre um conjunto de dados;

- b) Buscar ou descobrir estruturas subjacentes no conjunto de dados;
- c) Extrair ou estabelecer importância de variáveis;
- d) Detectar ou descobrir anomalias e *outliers*;
- e) Testar suposições subjacentes;
- f) Desenvolver modelos parcimoniosos e
- g) Estabelecer um conjunto de fatores que possa descrever um conjunto de dados.

E a análise de agrupamentos (ou *cluster analysis*) que engloba a utilização de diferentes algoritmos para agrupamento de objetos com características similares em estruturas com significado e que permitem desenvolver taxonomias cujo objetivo final é o de classificar diferentes objetos em grupos de interesse.

A análise de agrupamentos permite descobrir estruturas sem, contudo, explicar as causas de sua existência utilizando modelos não lineares para avaliar possíveis associações nas estruturas encontradas. Seria possível a criação de indicadores de desempenho e, a partir destes indicadores se utilizar modelos Logit. Estes modelos descrevem probabilidades de um evento  $j$  ocorrer (determinadas através de um conjunto de vetores de características). Podem ser binários (0 ou 1, representando, respectivamente, probabilidade de fracasso ou de sucesso) ou multinomiais (que representam as probabilidades associadas a  $j + 1$  alternativas). Diversas aplicações são encontradas na literatura. Por exemplo, modelos *logit* multinomiais tem sido utilizados em estudos relativos a escolhas das formas de transporte, demanda de automóveis, análise de risco e determinantes da ocupação profissional (GRAVER; POTTIER, 2005; GREENE, 2003).

Contudo, em razão do recente crescimento de aplicações da Teoria de Resposta ao Item, repercutindo em relevantes resultados para a área de Inteligência Organizacional, optou-se em adotar esta metodologia que passa a ser descrita a seguir:

A TRI é uma ferramenta amplamente utilizada nas áreas educacional (AYALA, 2001; LORD, 1968) e psicológica (FRALEY et al., 2000; REISE; WALLER, 2003) e atualmente é aplicada em outras áreas como medicina (VIDOTTO et al., 2006; DAS; HAMMER, 2005; LIN; YAO, 2009); marketing (BAYLEY, 2001; SINGH, 2004); gestão pela qualidade total (ALEXANDRE et al., 2001); sistemas de informação (WU, 1999); genética (TAVARES et al., 2004) entre outras. A TRI é um conjunto de modelos estatísticos destinados a medir traços latentes (características que não podem ser medidas diretamente), por

meio de um conjunto de itens e da construção de uma escala na qual o traço latente do respondente e a dificuldade de um item podem ser comparados (HAMBLETON, 2000, EMBRETSON; REISE, 2000).

Em casos onde se fazem necessárias aplicações de medidas sociológicas a variável a ser observada apresenta características de entendimento intuitivo e que não podem ser observadas diretamente. Estas condições de não se poder observar diretamente são denominadas de traços latentes.

Essa condição se aplica em variáveis que podem ser descritas com facilidade, como a competência, a habilidade em executar uma tarefa, disciplina, planejamento entre muitos outros fatores, mas que não podem ser medidas diretamente como o comprimento ou altura de um galpão. Apesar de serem características relacionadas ao universo empresarial. A meta dessas medidas é determinar como os traços latentes se processam nas empresas.

Se for de interesse medir tal traço latente é necessário então criar uma escala de medida segundo a qual essa variável assumirá seus valores. Por inúmeras razões técnicas a definição da escala de medidas, o número na escala e a interpretação da mesma em relação ao traço latente é muito difícil, necessitando de um formalismo maior.

Do ponto de vista prático, questões de resposta livre são de difícil uso na TRI (exceto se a resposta for caracterizada como certo ou errada ou, ainda, com algum tipo de graduação). Como resultado, a maioria dos testes usados na TRI são de múltipla escolha e os itens podem ser dicotômicos (certo ou errado) ou politômicos (incorporam variáveis categóricas em suas respostas).

É razoável admitir a hipótese de que cada EI apresente desempenho referente a um item de acordo com o seu grau de maturidade, o que na análise dos resultados de aplicação da TRI será representado pela letra grega  $\theta$  (teta).

Os modelos da TRI são apresentados por meio de uma função logística, e o modelo logístico de 3 parâmetros é utilizado para análise de itens unidimensionais com resposta dicotômica (que opera selecionando entre duas alternativas distintas a cada passo):

$$P(U_{ij} = 1 / \theta_j) = c_i + (1 - c_i) \frac{1}{1 + e^{-a_i(\theta_j - b_i)}}$$

Onde  $P(U_{ij}=1/\theta_j)$  representa a probabilidade de uma resposta positiva e  $\theta_j$  representa o nível do traço latente, por exemplo, capacidade

competitiva de uma empresa  $j$ . O parâmetro  $b_i$  representa a dificuldade do item  $i$  em uma determinada escala e representa o valor da variável latente  $\theta$ , para o qual há  $(1+c)/2$  de probabilidade do respondente  $j$  escolher a resposta representada por  $U = 1$ . O coeficiente  $a_i$  é o parâmetro de discriminação do item  $i$ , proporcional à inclinação da Curva Característica do Item – CCI no ponto  $b_i$ . O parâmetro  $c$  representa probabilidade de acerto casual. Segundo Barker (2001), por definição, o valor de  $c$  não varia em função do nível da habilidade. Assim, os respondentes com a mais baixa e mais alta capacidade têm a mesma probabilidade de acerto casual.

Ao impor algumas restrições sobre os parâmetros, o modelo de 3 parâmetros pode ser transformado em dois modelos de menor complexidade (LORD 1980). Quando não houver a possibilidade de resposta ao acaso o parâmetro  $c$  é definido como zero, e o modelo é simplificado para um modelo de dois parâmetros (modelo 2-P). Quando se assume  $c = 0$  e  $a = 1$ , simultaneamente, o modelo é simplificado para o modelo de um parâmetro (modelo 1-P), concluindo que todos os itens têm o mesmo poder discriminatório, mas diferentes graus de dificuldade, também conhecido como modelo de Rasch (MR) (RASCH, 1960).

Entretanto, se as respostas aos itens forem politômicas (pontuando também as respostas classificadas com códigos intermédios, e não só as possibilidades certo e errado), como é o caso da presente abordagem, uma série de outros modelos são indicados. Segundo Wu e Zumbo (2007), o modelo de crédito parcial, o modelo de escala de avaliação e modelo de resposta graduada são adequados para dados politômicos ordinais, e o modelo de resposta nominal é aplicável para dados politômicos nominais. Como as respostas ao instrumento elaborado para a presente pesquisa de tese são do tipo politômicas ordinais (por exemplo, quando as categorias dos itens são dadas conforme uma escala Likert), optou-se pelo uso do Modelo Samejima de Resposta Graduada - SRG (SAMEJIMA 1969). Este modelo assume que as categorias de resposta de um item podem ser ordenadas entre si e por tanto se obtém mais informação das respostas dos indivíduos do que simplesmente se eles deram respostas corretas ou incorretas (ANDRADE ET AL. 2000). De acordo com o SRG, a probabilidade de um indivíduo  $j$  selecionar uma particular opção  $k$  do item  $i$  é dada pela expressão:

$$P_{ik}(\theta_j) = \frac{1}{1 + e^{-a_i(\theta_j - b_{ki})}} - \frac{1}{1 + e^{-a_i(\theta_j - b_{i,k+1})}}$$

Onde,  $k$  é a opção específica escolhida pelo respondente ( $k = 0, 1, \dots, m_i$ , sendo  $(m_i+1)$  o número de categorias do  $i$ -ésimo item. O parâmetro de discriminação do item,  $a_i$ , é assumido como sendo o mesmo para todas as opções no item  $i$ ;  $b_{ik}$  é o parâmetro de localização, que varia de categoria para categoria.  $P_{ik}(\theta)$  representa a probabilidade de selecionar a opção  $k$  para o item  $i$ , e  $\theta$  representa o valor do traço latente.

As aplicações da TRI, em geral, assumem unidimensionalidade do construto, o que significa que todos os itens estão medindo apenas uma dimensão, no caso do presente trabalho maturidade empresarial de um EI. Todos os modelos da TRI assumem independência local, ou seja, a resposta a um determinado item é independente das respostas aos demais itens (ANDRADE, 2000).

A principal vantagem prática da TRI é a capacidade que esta possui de posicionar itens e respondentes em um mesmo *continuum*. Os passos para uma aplicação da TRI são basicamente (1) construção de um conjunto de itens ou questionário, (2) aplicação deste conjunto de itens em uma amostra da população alvo, (3) estimação dos parâmetros dos itens (parâmetro de dificuldade e parâmetro de discriminação) e (4) estimação do traço latente dos respondentes. Os passos (3) e (4) são realizados com o auxílio de softwares e todas as estimações são feitas na mesma escala. Desta forma, observa-se que na TRI cada item é tratado individualmente, ou seja, neste tipo de análise, o item é o foco de análise e esta é independente da amostra enquanto que nas abordagens clássicas (Teoria Clássica dos Testes) o foco é o instrumento como um todo e os resultados deste não são independentes da amostra.

O software usado neste estudo foi o MULTILOG (THISSEN, 2003) o qual realiza a estimação dos parâmetros dos itens e dos escores dos respondentes baseado em conjuntos de dados que possuam respostas dicotômicas (modelo logístico de 1 parâmetro - ML1P, 2 parâmetros - ML2P e 3 três parâmetros - ML2P) ou politômicas (Modelo Samejima de Resposta Graduada - SRG, Modelo de Crédito Parcial ou Modelo de Resposta Nominal). O modelo utilizado foi o SRG que utiliza uma escala de avaliação, como a que envolve dados de tipo Likert em que todos os itens são avaliados com as mesmas opções. Neste caso, são

estimados limites e parâmetros de localização e discriminação para cada item e para cada categoria de resposta (LIN; YAO, 2009).

O objetivo da análise é desenvolver uma escala para mensurar “habilidade (ou maturidade) do empreendedor individual” por meio da Teoria da Resposta ao Item.

O modelo utilizado para análise, tendo em vista a natureza dos itens foi o de resposta gradual proposto por SAMEJIMA (1969).

Antes de iniciar qualquer análise estatística que envolva modelos matemáticos, métodos numéricos de estimação de parâmetros, ou testes estatísticos é necessário verificar se existem pressupostos que tornem a análise confiável.

No caso da Teoria da Resposta ao Item, a maioria dos modelos, inclusive o modelo de resposta gradual, possui três pressupostos básicos:

- a) Independência local: Esta premissa afirma que a probabilidade do indivíduo responder positivamente a um item qualquer, não é afetada pelas respostas aos itens anteriores, nem tampouco a resposta dada a este item afeta a probabilidade de resposta aos itens subsequentes, ou seja, a resposta a um item não deve depender da resposta a um item anterior. Esta condição deve ser considerada no desenvolvimento do questionário.
- b) Monotonicidade: Esta premissa impõe a condição de que a probabilidade condicional de acertos seja não decrescente em função do traço latente, também conhecida como propriedade cumulativa. Esta condição depende da natureza do traço latente.
- c) Unidimensionalidade: Esta condição afirma que todos os itens no teste medem o mesmo traço latente. A unidimensionalidade de uma escala pode ser avaliada por meio da realização de uma análise fatorial. A análise fatorial mais frequentemente encontrada na literatura é a exploratória e a confirmatória, entretanto, para respostas dicotômicas ou politômicas estas abordagens apresentam algumas limitações matemáticas que são resolvidas com a abordagem descrita por Bock e Aitkin (1981) e Bock, Gibbons e Muraki (1988), na qual o tratamento de itens dicotômicos e estimação das cargas dos fatores são feitas por meio da técnica denominada análise fatorial de informação plena, baseada na teoria da resposta ao item.

Segundo Reeves (2002) a suposição de unidimensionalidade pode ser examinada, comparando a relação do primeiro para o segundo autovalor da matriz de correlações tetracórica. Esse índice mede a força da primeira dimensão dos dados, segundo Reckase (1979) caso o primeiro fator explique 20% ou mais da variância do conjunto pode-se assumir unidimensionalidade, desde que haja respaldo teórico.

O método utilizado para verificar a dimensionalidade do construto foi a análise fatorial de informação plena e o software empregado foi o R (R Development Core Team).

A aplicação do instrumento de campo assim como a análise dos resultados obtidos estão descritos a seguir.

## 5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE CAMPO

Após a aplicação da pesquisa em profundidade e da validação do instrumento de campo, realizou-se a primeira aplicação, que ocorreu entre os dias 02 de novembro de 2011 e 07 de janeiro de 2012. Período em que foi possível a aplicação piloto, o ajuste fino em algumas questões e o treinamento da equipe de campo.

Transcorridos seis meses da primeira aplicação voltou-se a campo e aplicou-se novamente a mesma avaliação ao grupo de EI previamente selecionado. Este trabalho ocorreu entre os dias 12 de junho e 20 de julho de 2012.

### 5.1 PRIMEIRA APLICAÇÃO

O objetivo da análise consistiu em desenvolver uma escala para mensurar “maturidade dos EI” por meio da teoria da resposta ao item.

O modelo utilizado para análise, tendo em vista a natureza dos itens foi o de resposta gradual proposto por Samejima (1969). Os pressupostos básicos de independência local, monotonicidade e unidimensionalidade puderam ser verificados em ambas as aplicações e geraram indicações importantes para a reavaliação do construto. O trabalho exigiu ajustes que resultaram no descarte de algumas questões do instrumento constantes na base de dados gerada.

### 5.2 AJUSTE DO CONSTRUTO

A primeira análise foi realizada com os itens 11 a 86 do construto. Nesta análise vários itens apresentaram comunalidade baixa, indicando que estes não medem o mesmo traço latente do conjunto. Além disso, ficou visível o carregamento dos demais itens ora no fator 1 ora no fator 2, indicando a possibilidade de bidimensionalidade.

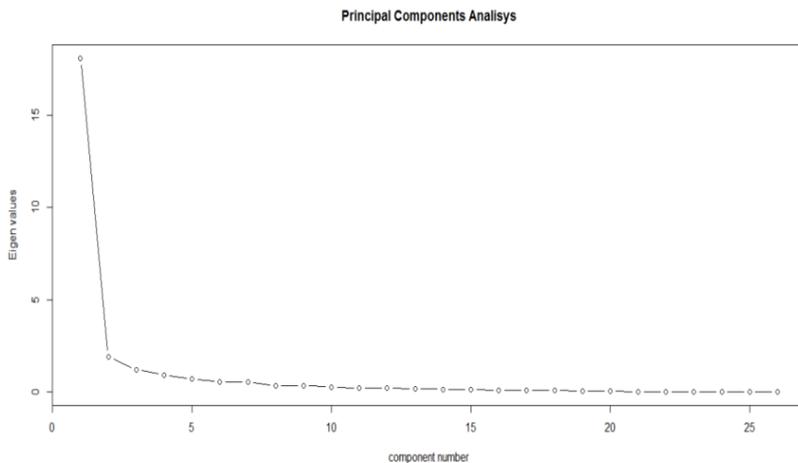
Sendo assim, o pressuposto da unidimensionalidade não está completamente satisfeito. Com isso foram retirados os 15 primeiros itens por apresentarem as mais baixas comunalidades e por terem um respaldo teórico para sua retirada, uma vez que se propunham a avaliar a condição relativa ao período de informalidade vivido por cada Empreendedor Individual, e que não seria alterada em medições subsequentes.

Na nova análise, agora com 61 itens mostrou-se estável e manteve os valores de comunalidade, entretanto o percentual de

variância explicada passou para 0.203, o que indica possibilidade de assumir unidimensionalidade.

A primeira análise foi realizada com os 61 itens, a qual avaliou a dimensionalidade do conjunto e se pode verificar a unidimensionalidade representada no Gráfico 3. É possível a verificação da predominância do primeiro autovalor, o que indica a existência de um fator dominante.

Gráfico 3 - representação da unidimensionalidade dos itens



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.1 Interpretação dos parâmetros dos itens e da escala

A interpretação dos itens depende dos objetivos da pesquisa, mas geralmente se está interessado nas respostas da última categoria. Neste caso podem-se enumerar os itens pelo grau de dificuldade do EI desenvolver o assunto representado pelo item de forma competitiva, permitindo verificar que os itens mais fáceis, medianos e difíceis estão contemplados no instrumento.

A Tabela 7 mostra os parâmetros dos 60 itens. A qualidade do item é avaliada com base no parâmetro “a” (parâmetro de discriminação do item), e está associada ao poder informativo do item (geralmente assumem-se valores superiores a 0,50 com itens bons). Com base neste critério, os itens descritos na tabela 12 apresentam baixa discriminação e foram retirados da análise. Estes itens devem ser reavaliados e recomendados para a utilização em uma nova aplicação.

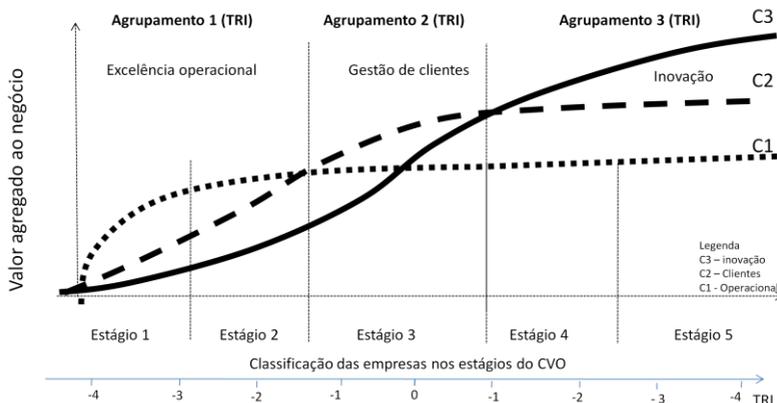
O parâmetro “b” representa o nível de dificuldade do item nas categorias específicas e representa o ponto na escala onde o indivíduo tem 50% de probabilidade em responder positivamente a categoria.

A confiabilidade empírica da análise foi de 0.8108 indicando que a primeira aplicação do construto gerou informações relevantes para o estudo em questão: nível de maturidade dos Empreendedores Individuais. Segundo Du Toit (2003, p. 34) a confiabilidade empírica é a variância do escore verdadeiro dividido pela soma das variâncias dos escores e a variância do erro. Portanto, quanto mais próxima de 1 (um) maior a confiabilidade do teste.

O arquivo com as proficiências (ou grau de maturidade) de cada um dos 325 indivíduos analisados está na planilha Excel chamada score apresentada no apêndice 2.

A análise dos 61 itens categorizados em cinco pontos mostrou falta de precisão em todas as categorias estabelecidas (5 estágios do modelo de CVO referência), tendo em vista que não foi possível, estatisticamente, diferenciá-las. Optou-se então pelo agrupamento das categorias ficando, portanto, a categoria 1 representando os estágios iniciais do ciclo de vida (existência e sobrevivência), a categoria 2 como o estágio intermediário (lucratividade) e a categoria 3 como os estágios maduros (decolagem e maturidade) do CVO segundo Churchill e Lewis (1983) como apresentado na Figura 13.

Figura 13 - Categorização dos itens pela TRI nos estágios do CVO



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 13 representa o modelo de classificação das empresas mostrando da esquerda para a direita a ordem crescente de nível de maturidade (valor agregado ao negócio). Insere os três principais ciclos estratégicos (abordagem operacional, mercadológica e de inovação), e procura relacionar os cinco estágios do CVO com os três agrupamentos estabelecidos pela TRI, por meio da percepção da predominância das avaliações.

Como pode ser observado na Figura 13 as empresas classificadas nos estágios 1 e 2 são aquelas que focam suas ações nas questões operacionais. As empresas classificadas no estágio 2 estão mais atentas ao mercado, buscando a gestão dos clientes, e por fim as empresas classificadas nos estágios 4 e 5 são as com maior grau de maturidade, dedicadas a gerar inovação.

A indicação dos itens, assim como os valores estimados para os parâmetros de discriminação ( $a$ ) e parâmetro de dificuldade ( $b$ ) é apresentada na sequência do texto. Considerando que o parâmetro de discriminação é um indicativo da qualidade do item, itens com grau de discriminação inferior a 0,5 foram considerados pouco informativos. A Tabela 7 apresenta os itens que não atingiram o grau aceitável de discriminação. Salienta-se que isto não significa que sejam inapropriados para o instrumento, mas sim que necessitam de uma revisão quanto a sua elaboração. Na tabela 7 apresentam-se duas classificações, em que o A – significa que o item pode ser ajustado para uma nova aplicação e o D significa que o item pode ser descartado pois não se enquadra na realidade de um EI.

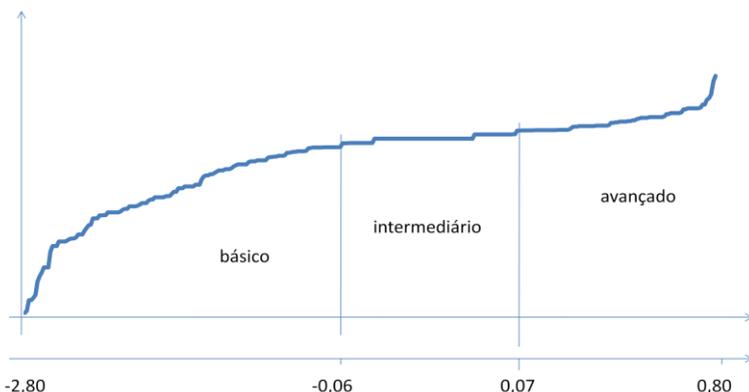
Tabela 7 - itens que não discriminaram

28	Site na internet	A
30	Definição das estratégias de venda	A
32	Conhecimento dos principais concorrentes	A
33	Conhecimento e Definição estratégica do perfil de clientes	A
35	Histórico de vendas e negociações	A
40	Visão geral da Empresa	A
41	Planejamento da empresa	A
43	Conhecimento e Cumprimento da Legislação	A
45	Avaliação de Riscos de novos projetos	D
46	Cobrança	A
47	Melhoria Contínua na administração	D
50	Estabelecimento de preço de venda	A
51	Controle de Encargos e impostos (tributos)	A
52	Emissão de Notas	D
55	Pesquisa e Desenvolvimento	A
56	Incentivo para a inovação	D
57	Controle das inovações geradas	D
64	Empresas	A
65	SEBRAE	A
66	Método de Desenvolvimento de Produto (e serviços que são produtos)	D
70	Logística de Distribuição	D
72	Planejamento e Controle da Produção	D
77	Rastreabilidade	D

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos itens que apresentaram poder de discriminação, destacam-se três categorias que mais adiante serão definidas pelo conceito de limiares. Segundo o comportamento dos dados, foi possível efetuar o agrupamento dos itens segundo seu nível de dificuldade, caracterizando-se itens básicos, intermediários e avançados, apresentado na Figura 14.

Figura 14 - Classificação dos itens na nova escala



Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim, cada um dos itens individualmente possui algum tipo de informação quanto à posição do EI na escala.

A representação da Figura 14 reflete o que foi possível perceber da tendência apresentada pelos EI avaliados. Existem dois limiares característicos em que foram classificados os empreendedores:

O primeiro que consiste dos EI que apresentam um nível de maturidade básico, estão iniciando a jornada empresarial, com pouca experiência em gestão. O segundo limiar é representado pelos EI que se encontravam no estágio intermediário, ou seja, passaram do nível básico, conquistando maturidade para pensar na transformação para uma empresa de pequeno porte, pois suas demandas por colaboradores e o comportamento de suas receitas já não permitem mais a permanência na condição de Empreendedores Individuais, como definido no capítulo 2.

O agrupamento das empresas, segundo sua condição competitiva e relativa posição no ciclo de vida será discutida após a tabulação dos dados da segunda aplicação.

Os resultados mostram a adequabilidade do modelo de Escala Gradual para a escala de Likert: quanto maior o valor para  $\theta$ , maior a maturidade organizacional segundo a teoria do CVO

### 5.3 SEGUNDA APLICAÇÃO

O foco analítico desta tese está na avaliação das propriedades individuais dos itens e suas relações no contexto do ciclo de vida das

organizações. Desta forma, por meio da TRI foi possível levantar as características individuais de cada item, e consequentemente posicioná-los em uma escala padronizada.

Por meio dos parâmetros estimados dos itens é possível chegar à Curva Característica do Item, bem como à Curva de Informação do Item (CII) de cada um dos itens. A soma das CII de todos os itens gera a Curva de Informação Total do teste. Esta curva mostra a região da escala gerada para a qual o construto (ou conjunto de itens) é mais indicado, ou seja, se ele é mais indicado para avaliar empresas com baixo, médio ou alto desempenho.

Os resultados referentes ao poder de discriminação dos itens refletem a qualidade e por consequência sua relevância neste contexto.

Em virtude dos resultados obtidos com a tabulação dos dados ficou evidenciado que a escala gerada permite classificar os EI com baixo, médio e alto nível de maturidade.

#### 5.4 INTERPRETAÇÃO DOS ITENS E DA ESCALA

Assumindo a unidimensionalidade, os 60 itens foram analisados utilizando o modelo de resposta gradual da TRI. Com base no critério de discriminação do item, as questões 28, 30, 32, 33, 35, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 55, 56, 57, 64, 65, 66, 70, 72 e 77 fornecem baixa informação ao construto e, portanto foram retirados do conjunto de dados, como mostrado na Tabela 7. A Tabela 8 traz os parâmetros dos 38 itens restantes.

Como mostrado na Figura 14, a classificação dos itens se deu pelo nível de dificuldade apresentado pelos EI em cada avaliação. As Tabelas 9, 10 e 11 apresentam os itens já categorizados.

Tabela 8 - itens validados

ITEM	a	b1	b2	
q26	1,242	-1,012	1,201	Alto básico
q27	0,697	-1,759	3,161	
q29	0,662	3,678	6,551	
q31	2,563	-0,538	2,277	Alto intermediário
q34	0,648	-5,308	5,577	
q36	0,501	1,246	7,705	Baixo avançado
q37	1,183	-1,531	5,352	
q38	1,123	-1,628	4,959	
q39	1,226	-0,968	5,197	
q42	0,581	-6,711	4,815	Baixo básico
q44	0,750	-1,087	-0,962	
q48	0,547	-5,754	0,205	
q49	1,464	-3,187	-1,351	
q53	0,503	0,624	4,498	Baixo intermediário
q54	0,526	-1,435	5,081	
q58	1,208	3,046	4,091	
q59	0,844	3,566	4,272	
q60	1,282	3,445	4,140	Alto avançado
q61	0,906	3,452	3,596	
q62	1,424	3,454	4,630	
q63	1,081	4,472	5,123	
q67	0,580	-2,941	5,112	
q68	0,524	-2,551	-1,587	
q69	0,966	-1,376	-1,103	
q71	0,752	-3,121	5,033	
q73	1,371	-1,123	4,223	
q74	1,268	-0,733	-0,718	
q75	1,141	-0,493	4,081	
q76	0,800	4,757	5,084	
q78	5,624	-0,499	-0,446	
q79	1,044	-2,137	-1,670	
q80	0,729	-2,315	-2,224	
q81	0,756	-2,225	-2,166	
q82	6,203	-0,526	-0,481	
q83	0,778	1,996	4,597	
q84	3,013	-0,494	0,564	
q85	1,072	1,462	3,015	
q86	5,606	-0,476	-0,095	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 8 apresenta, além das informações de discriminação (a) e dificuldade (b), as proposições de limiares. Ou seja, foram atribuídos em função das características de resposta, na escala gerada, os valores que identificam a mudança de estágio no modelo de CVO para EI. Sendo assim, os itens 26, 31 e 60 representam itens com elevado grau de discriminação, e estão classificados segundo o seu grau de dificuldade de atendimento por parte dos EI. Já os itens 36, 42 e 53 representam uma condição de baixa discriminação, mas dentro do padrão aceitável e também estabelecem o grau de dificuldade de atendimento.

Tabela 9 - itens básicos (característicos do estágio 1 do CVO para EI)

26	Identidade visual do negócio
27	Propaganda e Divulgação
34	Diálogo e pesquisa com os clientes
37	Relação com fornecedores
38	Classificação de fornecedores
42	Conhecimento da necessidade de capital
48	Plano Financeiro
49	Custos
54	Busca de Novos Produtos
67	Diferenciação do produto
68	Atualização do produto
71	Informações do Produto
79	Organização de Estoques e Ferramentas
80	Manutenção de Equipamentos
81	Adequação Técnica dos equipamentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 10 - itens intermediários (característicos do estágio 2 do CVO para EI)

31	Ponto de Venda\Localização
36	Fidelização de clientes
39	Opções de fornecedores alternativos
44	Alvarás e Licenças
53	Atenção ao Contador
69	Sistema de trocas e garantia
73	Consumo de recursos/produtos estoque
74	Gestão do Estoque
75	Controle de Resíduos e Emissões
78	Limpeza e Manutenção das Dependências
82	Conforto Ambiental
84	Potencial de Ampliação
86	Apresentação da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 11 - itens avançados ((característicos do estágio 3 do CVO para EI)

29	Pesquisa de mercado
58	Contratação do colaborador
59	Gestão do conhecimento
60	Treinamento e capacitação
61	Escolaridade do funcionário
62	Controle de Pessoal
63	Instituição de Pesquisa
76	Leiaute
83	Saúde e Segurança
85	Disponibilização e uso de dispositivos de segurança

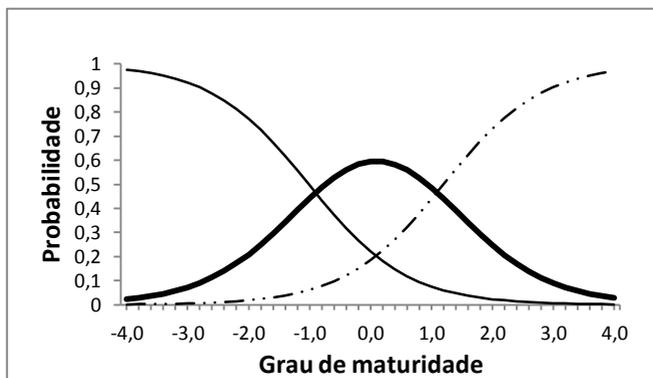
Fonte: Elaborado pelo autor.

A interpretação dos itens depende em parte dos objetivos da pesquisa, mas geralmente se está interessado nas respostas da última categoria. Nesse caso pode-se enumerar os itens pelo grau de dificuldade com base na categoria 2 da escala gerada, que corresponde às respostas avaliadas na escala a partir de 2 até 4. Os Gráficos 4 a 9 mostram as curvas características desses itens.

Como ilustração, serão apresentados a seguir os itens destacados pelo seu grau de dificuldade e também discriminação, como apresentado nas Tabelas anteriores.

Os parâmetros estimados do item 26, apresentados pelo Gráfico 4, mostram que se trata de um item com elevado grau de discriminação ( $a = 1,24$ ) e classificado como básico pelo modo como é percebido pelos EI. Empreendedores com maturidade até  $-1,0$  na escala gerada, tem maior probabilidade de receber a avaliação para a categoria 1 (notas 0 na escala Likert), já indivíduos com maturidade maior que  $-1,0$  e menores que  $+1,0$  tem maior probabilidade de se enquadrar na categoria 2 (nota 1 na escala Likert), já, para ter maior probabilidade de responder positivamente a categoria 3 (notas acima de 2 na escala Likert) o indivíduo precisa ter grau de maturidade maior que  $+1,0$ .

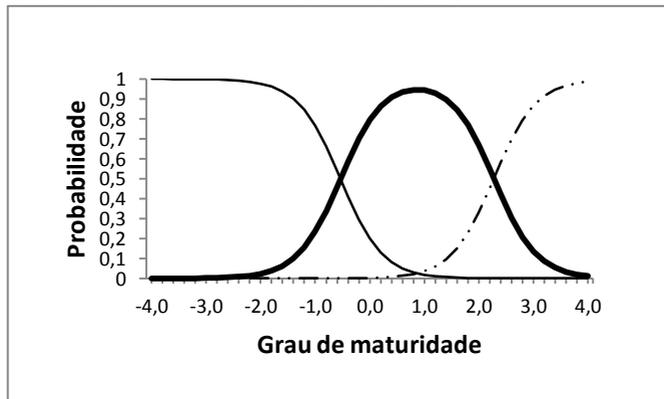
Gráfico 4 - curva característica do item 26



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os parâmetros estimados do item 31, apresentados pelo Gráfico 5, mostram que se trata de um item com elevado grau de discriminação ( $a = 2,563$ ) e classificado como intermediário pelo modo como é percebido pelos EI. Empreendedores com maturidade até  $-0,5$  na escala gerada, tem maior probabilidade de receber a avaliação para a categoria 1 (notas 0 na escala Likert), já indivíduos com maturidade maior que  $-0,5$  e menores que  $+2,50$  tem maior probabilidade de se enquadrar na categoria 2 (nota 1 na escala Likert), já, para ter maior probabilidade de responder positivamente a categoria 3 (notas acima de 2 na escala Likert) o indivíduo precisa ter grau de maturidade maior que  $+2,50$ .

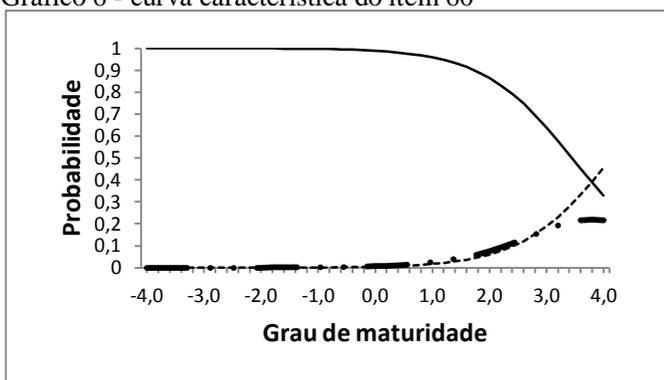
Gráfico 5 - curva característica do item 31



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os parâmetros estimados do item 60, apresentados pelo Gráfico 6, mostram que se trata de um item com elevado grau de discriminação ( $a = 1,286$ ) e classificado como avançado pelo modo como é percebido pelos EI. Empreendedores com maturidade até 3,40 na escala gerada, tem maior probabilidade de receber a avaliação para a categoria 1 (notas 0 na escala Likert), já indivíduos com maturidade maior que 4,0 apresentam probabilidade de responder positivamente a categoria 3 (notas acima de 2 na escala Likert).

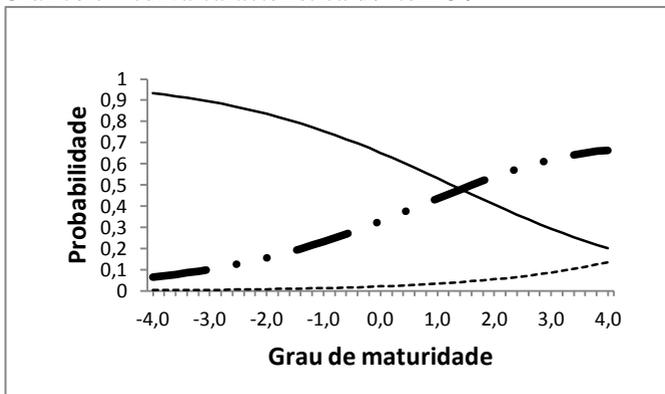
Gráfico 6 - curva característica do item 60



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os parâmetros estimados do item 36, apresentados pelo Gráfico 7, mostram que se trata de um item com baixo grau de discriminação ( $a = 0,50$ ) e classificado como avançado pelo modo como é percebido pelos EI. Empreendedores com maturidade até 1,20 na escala gerada, tem maior probabilidade de receber a avaliação para a categoria 1 (notas 0 na escala Likert), já indivíduos com maturidade maior que 7,0 apresentam probabilidade de responder positivamente a categoria 3 (notas acima de 2 na escala Likert).

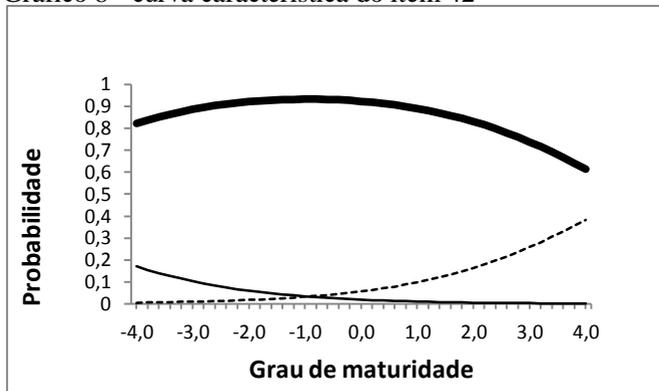
Gráfico 7 - curva característica do item 36



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os parâmetros estimados do item 42, apresentados pelo gráfico 8, mostram que se trata de um item com baixo grau de discriminação ( $a = 0,58$ ) e classificado como básico pelo modo como é percebido pelos EI. Empreendedores com maturidade até  $-6,71$  na escala gerada, tem maior probabilidade de receber a avaliação para a categoria 1 (notas 0 na escala Likert), já indivíduos com maturidade maior que  $4,80$  apresentam probabilidade de responder positivamente a categoria 3 (notas acima de 2 na escala Likert).

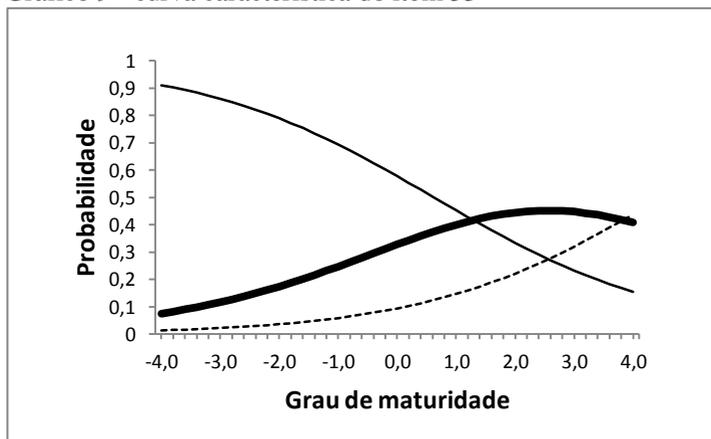
Gráfico 8 - curva característica do item 42



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os parâmetros estimados do item 53, apresentados pelo Gráfico 9, mostram que se trata de um item com baixo grau de discriminação ( $a = 0,50$ ) e classificado como intermediário pelo modo como é percebido pelos EI. Empreendedores com maturidade até  $-0,62$  na escala gerada, tem maior probabilidade de receber a avaliação para a categoria 1 (notas 0 na escala Likert), já indivíduos com maturidade maior que  $4,49$  apresentam probabilidade de responder positivamente a categoria 3 (notas acima de 2 na escala Likert).

Gráfico 9 - curva característica do item 53



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os demais itens seguem as mesmas conclusões e estão apresentados no apêndice 3.

A confiabilidade empírica da segunda análise foi de 0.8984 indicando um resultado que aponta a qualidade do construto ao longo das aplicações.

## 6 O MODELO DO CVO PARA OS EI

É possível perceber a classificação dos EI segundo os estágios do CVO, assim como se podem validar os níveis de excelência da curva do valor e os agrupamentos propostos pela TRI.

Salienta-se que a classificação das empresas por meio do cálculo do índice  $\Theta$  (teta) mostra que o tratamento dos dados pela TRI permite posicionar as empresas nos estágios do CVO.

Os limiares foram estabelecidos em função do comportamento dos itens. Quanto mais próximos do intervalo  $-0,05$  até  $0,05$ , mais estável o comportamento, indicando o estágio de transição entre a fase básica, representada pelo início das atividades como empresa legalmente estabelecida e a fase de aceleração, caracterizada por comportamento avançado em termos de maturidade empresarial na condição de EI.

Os resultados das tabulações dos dados obtidos nas duas aplicações permitiram identificar o comportamento dos EI integrantes da amostra. A tabela 12 apresenta o que ocorreu após a segunda avaliação das EI.

Tabela 12 - mudanças ocorridas da primeira para a segunda aplicação

<b>DESEMPENHO DOS EI</b>	
Avançaram 1 estágio:	48
Avançaram dois estágios:	11
Regrediram:	3
Mantiveram no 3	60
Mantiveram no 2	36
Mantiveram no 1	148
Desistiram ou mudaram de endereço	19

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Empreendedores Individuais que desistiram ou não foram mais encontrados estão identificados a seguir:

32, 37, 40, 53, 61, 74, 93, 127, 130, 137, 164, 215, 217, 251, 252, 257, 288, 315, 317.

Os itens que apresentaram maior crescimento da primeira para a segunda aplicação e que, portanto, explicam mais facilmente a evolução identificada na avaliação do grupo de Empreendedores Individuais estão descritas a seguir:

- a) Processo gerencial: 8 itens: 40, 41, 43, 44, 49, 51, 52, 53
- b) Infraestrutura: 6 itens: 78, 81, 82, 83, 84, 86
- c) Marketing: 3 itens: 26, 27, 33
- d) Parcerias: 2 itens: 64, 65
- e) Produtos e serviços: 2 itens: 67, 68
- f) Processo produtivo: 2 itens: 75, 76

Desses itens, os de nº 33, 40, 41, 43, 51, 52, 64 e 65 apresentaram baixa discriminação, mas mesmo assim, na análise bruta dos dados foi possível constatar que grande parte dos EI evoluíram significativamente nos aspectos analisados. Estes são itens que precisam passar por um ajuste ou reformulação para serem integrados ao instrumento em uma nova aplicação.

Os itens apresentaram crescimento em virtude de vários fatores, dos quais se destacam os seguintes:

- a) Aumento da confiança no negócio decorrente da formalização;
- b) Amadurecimento gerencial provocado pela necessidade da adoção de controles mínimos de fluxo de caixa, planejamento e divulgação dos produtos e serviços;
- c) Aproximação com o SEBRAE. Determinante na maioria das EI estudadas, principalmente com a oferta de orientação sobre como conduzir os negócios;
- d) Segurança na divulgação dos produtos e serviços em virtude da legalização dos negócios.
- e) Maior percepção sobre noções de organização e qualidade, dentre outras razões.

Nesse sentido, ficaram caracterizados pelo estudo dois limiares distintos, um compreendendo as empresas em sua fase inicial, apresentando comportamento básico e focado no nível operacional e outro limiar apresentando características avançadas, em que os EI já se preocupam com a sustentabilidade do negócio e o crescimento focado na transformação inevitável para uma MPE.

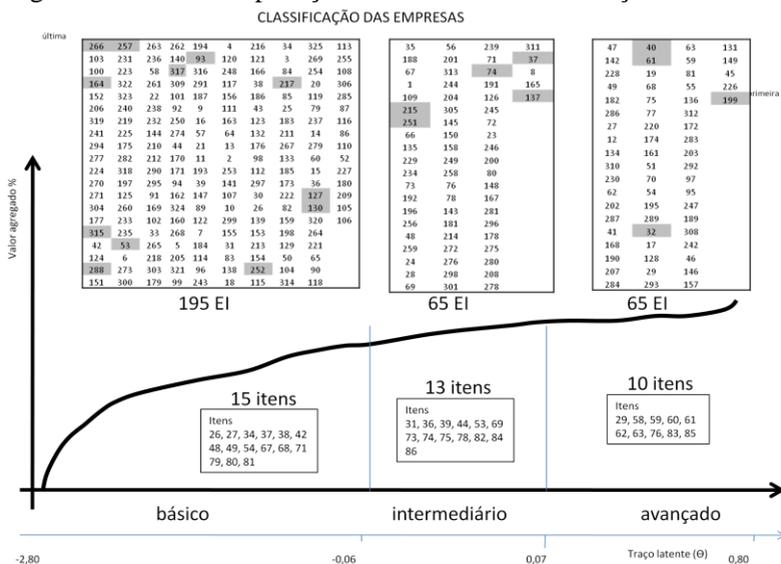
A interpretação dos resultados da aplicação longitudinal do instrumento também apontou uma divisão no nível de dificuldade para a obtenção de avaliações melhores em determinados itens do construto.

A distribuição resultante dos itens em relação ao nível de maturidade apresentou três grupos distintos, onde a fase básica da maturidade dos EI, ficou caracterizada pelo estágio de existência segundo o modelo de CVO adotado. A fase intermediária ficou caracterizada pelo estágio de sobrevivência no modelo Churchill e Lewis (1983) e a fase avançada compreendeu os estágios de lucratividade, decolagem e maturidade no modelo do CVO.

Estas comparações foram possíveis em virtude do acompanhamento da evolução de cada um dos EI estudados, e a constatação de que as três fases finais do modelo se caracterizam como uma fase avançada que agrega os estágios indicando a condição de aceleração para uma pequena empresa, caracterizando a rápida evolução para uma nova modalidade empresarial.

A tabulação dos dados obtidos nas duas aplicações e traduzidos segundo a proposta de modelo de CVO para os EI pode ser representada pelas Figuras 15 e 16, em que a Figura 15 apresenta a primeira aplicação do instrumento e a representação dos EI avaliados segundo a escala gerada pela TRI. A Figura 16 mostra a evolução experimentada pelos EI assim como valida a segunda aplicação, demonstrando a aderência dos resultados ao modelo de CVO proposto para os EI.

Figura 15 - Primeira aplicação do instrumento e tabulação dos dados



A Figura 15 reflete a tabulação e análise dos dados da primeira aplicação do instrumento. Nela estão destacados o traço latente estabelecido pela TRI, destacando-se a escala única representada pela letra teta e que representa o nível de maturidade de cada EI. Também estão representados os limiares que estabeleceram a classificação dos estágios básico, intermediário e avançado do CVO identificado para os Empreendedores Individuais.

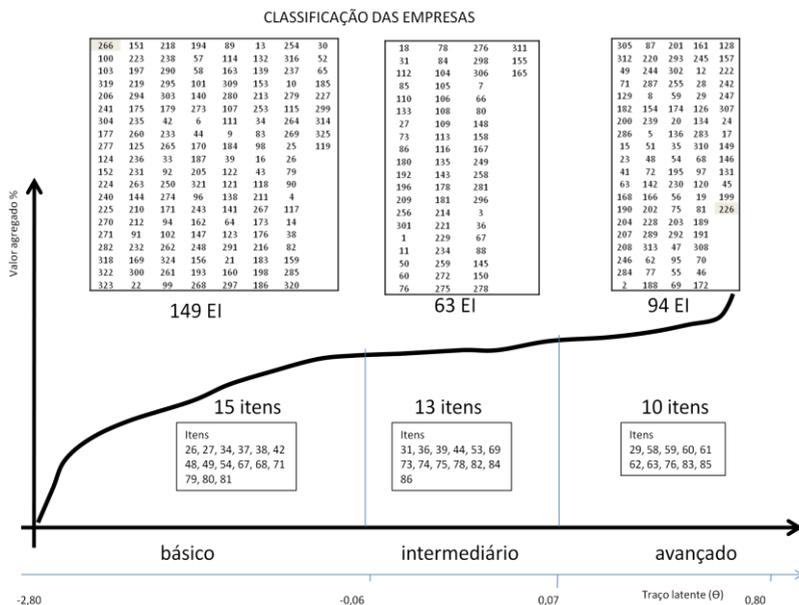
Além disso, destacam-se para cada estágio as questões do construto (itens da TRI) que se caracterizaram pela análise das avaliações de cada EI, e por último estão representadas as classificações dos EI segundo seu grau de maturidade, identificando 195 EI no estágio básico, 65 EI no estágio intermediário e 65 EI no estágio avançado.

Os EI destacados são os que não foram localizados no momento da segunda aplicação da avaliação.

O EI nº 199 foi classificado com o melhor nível de maturidade e o EI 266 como o que apresenta menor maturidade.

A representação dos dados tabulados para a segunda aplicação é apresentada na Figura 16.

Figura 16 - Segunda aplicação do instrumento e classificação dos EI



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 16 reflete a tabulação e análise dos dados da segunda aplicação do instrumento. Nela estão destacados o traço latente estabelecido pela TRI, destacando-se a escala única representada pela letra teta e que representa o nível de maturidade de cada EI. Também estão representados os limiares que estabeleceram a classificação dos estágios básico, intermediário e avançado do CVO caracterizado para os Empreendedores Individuais.

Além disso, destacam-se para cada estágio as questões do construto (itens da TRI) que se caracterizaram pela análise das avaliações de cada EI, e por último estão representadas as classificações dos EI segundo seu grau de maturidade, identificando 149 EI no estágio básico, 63 EI no estágio intermediário e 94 EI no estágio avançado.

Com a adoção dos limiares foi possível traduzir o comportamento dos EI segundo um modelo característico de CVO. As tabulações permitiram perceber a semelhança entre as curvas de nível de maturidade geradas e estabelecer o modelo de ciclo de vida para os Empreendedores Individuais, conforme proposto no objetivo geral do trabalho.

## 6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO CVEI

A análise dos dados permite apresentar o resultado desse trabalho de tese, ressaltando os passos a serem seguidos para a replicação do modelo.

Pode-se salientar, de acordo com o modelo estabelecido a partir dessa pesquisa de tese, que o ciclo de vida dos Empreendedores Individuais tende a ser curto. Depois de estudar o comportamento dos EI ao longo do tempo com a aplicação do instrumento de campo, foi possível se estabelecerem estágios característicos determinantes para o processo de amadurecimento gerencial dos empreendedores. Este modelo inova pela caracterização de uma modalidade empresarial ainda não estudada e que apresenta um comportamento gerencial único, caracterizado por estágios, como nos moldes das teorias de Ciclo de Vida conhecidas, mas com importantes mudanças em sua estrutura.

A partir da classificação segundo os procedimentos da TRI, os índices de maturidade foram consolidados em três estágios. O primeiro, denominado básico, abriga todos os EI que optaram por empreender após anos de trabalho informal. O impacto percebido por esta categoria é importante e denota a importância que a percepção da atividade como negócio passa a ter na vida desses empreendedores.

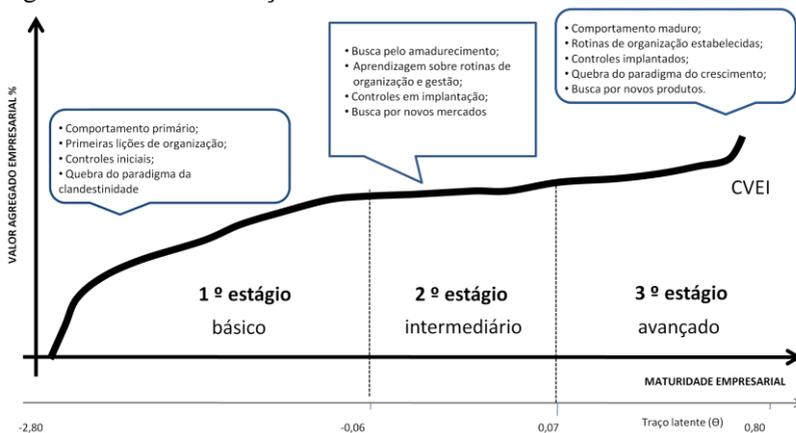
Na medida em que amadurecem, participando de treinamentos, conversando com colegas, consultores e profissionais especializados, passam a perceber suas principais fragilidades e com isto iniciam o segundo processo de aprendizagem, denominado intermediário, fundamental para obter maior maturidade gerencial e imprimir um novo ritmo ao negócio. Baseados no melhor entendimento do que seja administrar uma empresa.

Por último, já seguros de seu entendimento a respeito do negócio e do que buscam para o futuro, os EI começam a se aprofundar em questões que os levarão à mudança de fase, estágio avançado, situação que os posicionará em um novo patamar empresarial conhecido como o das Micro e Pequenas Empresas. Experimentarão as dificuldades em se compor e administrar equipes, planejar orçamentos e campanhas de mercado, organizar processos produtivos e pesquisa de novos produtos.

A passagem entre os estágios ocorre de maneira rápida, e como foi possível perceber no estudo, em alguns casos o EI passa do estágio básico para o avançado diretamente, em virtude do perfil do EI e se sua condição de assimilar o amadurecimento empresarial a que fica exposto.

A Figura 18 representa esquematicamente o modelo de Ciclo de Vida para o Empreendedor Individual – CVEI, comentando as principais características em gestão apresentadas pelos EI.

Figura 17 – Caracterização do Modelo CVEI



Fonte: Elaborado pelo autor.

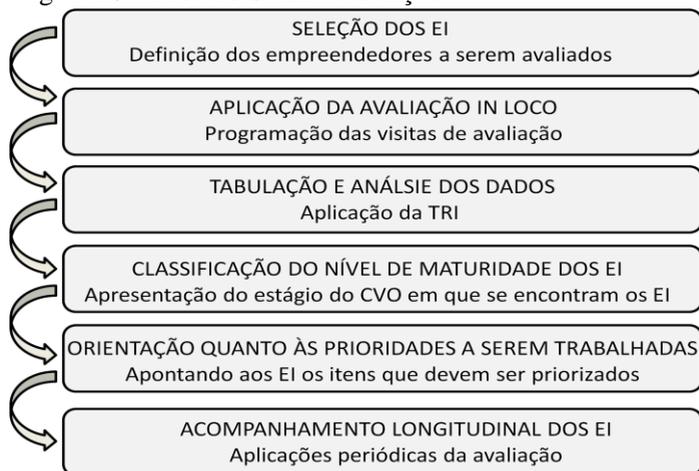
As questões que foram caracterizadas nos três estágios, a partir da observação dos dados obtidos na avaliação dos EI, estão distribuídas

segundo a estrutura do construto apresentada na Tabela 4. É possível perceber o equilíbrio entre as três fases e os referenciais usados para estabelecer o instrumento de campo. Os itens avaliados por meio do construto apresentaram níveis de dificuldade diferenciados e que permitiram estabelecer as fases propostas para o modelo de Ciclo de Vida do Empreendedor Individual.

Destaca-se a sequência metodológica para a aplicação do modelo, ressaltando que, quanto mais informação a respeito dos EI for alimentada na base de dados, pelas características da Teoria de Resposta ao Item, maior será a confiabilidade das análises. Esta característica é marcante para a definição do modelo, uma vez que os resultados são fruto da interpretação da realidade vivida pelos empreendedores. E esses resultados advêm da quantidade e da qualidade das análises realizadas. Dessa forma, uma vez que o construto foi validado, o aperfeiçoamento dos itens que apresentaram baixa discriminação vai refletir ainda mais fortemente na caracterização dos EI segundo a Curva do Ciclo de Vida característica dessa categoria empresarial.

A Figura 18 apresenta as etapas do modelo para se descrever o Ciclo de Vida dos EI, e na sequência estão descritas as fases do modelo, sugerindo a sua aplicação.

Figura 18 – Modelo CVEI - descrição



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir estão descritos de forma sumária os passos para aplicar o modelo de Ciclo de Vida para os Empreendedores Individuais:

### **6.1.1 Seleção dos EI**

Consiste em definir qual o grupo de EI que vai ser avaliado. O propósito do modelo é que se possa trabalhar com o universo de EI existentes no País. Esta condição tornaria a precisão do estudo inequívoca e repercutiria em grandes avanços na condição de oferta de políticas públicas para esta modalidade empresarial.

Também é possível, em virtude de programas específicos de fomento, avaliar categorias específicas como por exemplo Salões de Beleza, Comércio de Confeções, Comércio de Alimentos, que de acordo com as estatísticas apresentadas pelo portal do empreendedor são as que apresentam maior adesão, dentre tantas outras objetivando fortalecer e fomentar as atividades desenvolvidas.

### **6.1.2 Aplicação da avaliação in loco**

Condição determinante para o sucesso do modelo, a avaliação in loco, por profissional capacitado implica na credibilidade do trabalho, transmitindo confiança por parte dos EI. O método adotado para aplicar a avaliação é subjetivo, mas sustentado pela escala de cinco pontos que permite obter a homogeneidade dos resultados.

Ao longo da aplicação do instrumento de campo, segundo a metodologia de entrevistas adotada, a observação do avaliador contribui para que os avaliados se exponham, apresentando suas reais condições de tocar seus negócios.

### **6.1.3 Tabulação e análise dos dados**

Processo contínuo após a aplicação das avaliações permite que os dados sejam organizados e avaliados segundo critérios técnicos, organizados a partir a Teoria de Resposta ao Item, revelando os detalhes necessários para a realização das análises e classificações segundo a teoria do Ciclo de Vida proposta para os EI.

### **6.1.4 Classificação do nível de maturidade dos EI**

De posse dos dados tabulados, é possível posicionar os EI segundo a escala gerada, chamada traço latente. Esta escala, que é particularidade da TRI, permite trazer para a mesma base de comparação todas as questões utilizadas pelo instrumento para todos os Empreendedores Individuais avaliados. A esta escala é dado o nome da letra grega teta. A interpretação da posição final na escala, ou seja o teta, de cada EI permite determinar o estágio de maturidade dos EI.

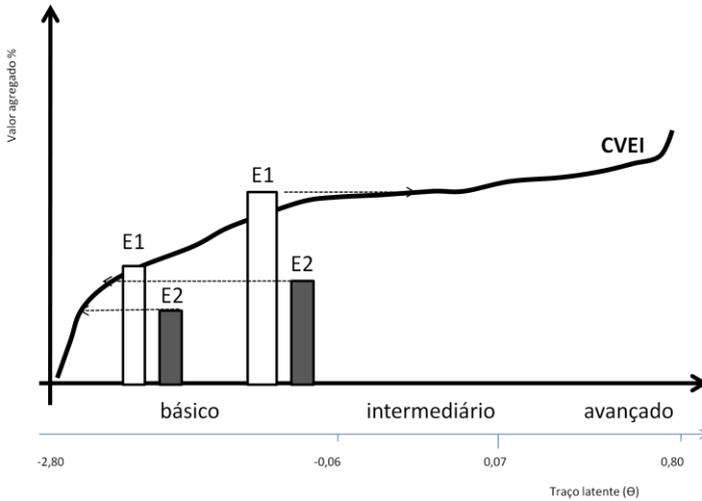
### **6.1.5 Priorização**

Estando definida a posição de cada EI na escala, passa-se a apontar qual a prioridade a ser trabalhada. Pois, da mesma forma que as avaliações sobre o nível de maturidade dos EI foram refletidas numa mesma escala, também os assuntos abordados pelo instrumento foram alinhados nesta escala, definindo-se assim a classificação do grau de dificuldade com que são atendidos por cada empreendedor. Então é possível, a partir da posição que o EI ficou na escala de maturidade, definir quais assuntos, traduzidos em itens, devem ser trabalhados primeiro para permitir o crescimento da maturidade empresarial.

### **6.1.6 Acompanhamento longitudinal**

A caracterização do modelo de Ciclo de Vida do Empreendedor Individual se completa pela condição de se realizar o acompanhamento da evolução de cada EI ao longo do tempo. Com as medições periódicas ficou comprovado que é possível se destacar a velocidade com que os empreendedores obtêm o amadurecimento em gestão empresarial. Este trabalho se completa pela representação gráfica da posição de cada EI na escala de maturidade gerada pela tabulação dos dados em diferentes períodos de tempo. A Figura 19 apresenta de forma esquemática esta comparação.

Figura 19 - Representação do CVEI



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como apresentado na Figura 19, é possível perceber diferenças na maturidade empresarial entre os empreendedores E1 e E2. Enquanto o E1 apresentou o crescimento acima do esperado para o período entre a primeira e a segunda medição, o empreendedor E2 cresceu pouco no mesmo período de análise. Estas medições permitem então apontar para cada EI quais as prioridades a serem trabalhadas buscando atingir um melhor crescimento da maturidade empresarial.

## 7 CONCLUSÕES

Como resultado da análise da segunda aplicação do instrumento foi possível estabelecer a caracterização da maturidade empresarial dos EI, configurando desta forma o modelo de Ciclo de Vida Organizacional para os Empreendedores Individuais.

A tabulação e organização das informações segundo a TRI permitiu estabelecer uma escala de medição capaz de, ao ser aplicada a qualquer EI, posicioná-lo em um dos estágios do Ciclo de Vida Organizacional.

Os limiares adotados para representar a mudança de estágios segundo a teoria do CVO foram estabelecidos a partir da caracterização do nível de dificuldade de cada item.

- a) Limiar 1 – passagem do grau 0 para o grau 1;
- b) Limiar 2 – passagem do grau 1 para os graus 2,3 e 4.

Esses limiares puderam ser estabelecidos a partir da avaliação de todas as empresas constantes na amostra estudada e seguiu a classificação adotada para estabelecer o traço latente, em itens fáceis, medianos e difíceis.

O estudo forneceu uma demonstração da consistência do construto, alinhada com os estágios do CVO e da aplicabilidade da Teoria da Resposta ao Item no contexto organizacional. A TRI possibilitou a seleção dos itens relevantes viabilizando a redução do tamanho do instrumento sem perder sua robustez. Além disso, possibilitou o posicionamento destes em uma escala padronizada que converge com a prática organizacional das empresas de pequeno porte e os conceitos de ciclo de vida das organizações.

O tema referente ao estudo do desempenho gerencial de empresas é vital para qualquer organização que busque ser competitiva no mercado. Devido à importância que o segmento dos Empreendedores Individuais apresenta para a economia, torna-se fundamental se desenvolver modelos adequados de avaliação da maturidade gerencial para estas empresas, conforme ressaltou a pesquisa.

O Modelo de Ciclo de Vida, apresentado neste trabalho, possibilita realizar de forma estruturada e sistemática, a avaliação do desempenho competitivo dos principais processos de gestão e alinhá-los de acordo com a realidade dos EI. Desta forma, torna-se possível

estabelecer estrategicamente os fatores críticos de sucesso e viabilizar soluções para alavancá-los.

Os resultados da aplicação do Modelo possibilitam também orientar as ações internas segundo a análise comparativa entre EI com o mesmo tempo de existência (criando um *benchmarking*), da mesma forma que possibilita a sua comparação com EI de diferentes tempos de atuação na atividade empresarial.

As informações geradas contribuem significativamente para a definição do plano de negócio e de um planejamento adequado, sempre considerando o estágio do ciclo de vida em que o EI se encontra.

Assim, a aplicação sistemática do Modelo se configura como a primeira etapa para a realização de planejamento contribuindo para a implantação de um processo de gestão de excelência e alavancando a competitividade dos EI, viabilizando desta forma o alcance da sustentabilidade e fortalecendo as ações de crescimento desses negócios.

Ainda com relação à validação da pesquisa, sob os preceitos metodológicos da TRI, pode-se perceber a existência de 14 itens com pouco poder de discriminação, ou seja, itens que precisam ser revistos e ajustados ou então eliminados, pois da forma como estão elaborados não contribuem para o objetivo da análise.

O presente trabalho estabelece o marco teórico para uma série de futuros trabalhos que terão como base metodológica a avaliação de oportunidades de melhoria para os Empreendedores Individuais, utilizando-se de importantes conceitos como a teoria do Ciclo de Vida das Organizações, dos Fatores de Excelência Empresarial, da Análise do Valor Agregado e da Teoria de Resposta ao Item.

A caracterização do ineditismo do trabalho se dá pela realização do estudo de uma categoria empresarial nova. Não existem estudos acadêmicos qualificados abordando o contexto dos empreendedores individuais. Somado a este fato, a proposição de se adotar a TRI como base para a caracterização do nível de maturidade do EI e por meio desta obter um conjunto de dados que categorizem estágios de desenvolvimento segundo a teoria do CVO, consolidam a condição de ineditismo e relevância acadêmica exigidos para uma tese de doutorado na área de Inteligência Organizacional na Engenharia de Produção.

## 7.1 RECOMENDAÇÕES

Fruto do aprendizado obtido com este trabalho é possível apresentar algumas sugestões para trabalhos futuros:

- a) Elaborar um modelo de capacitação em etapas para os EI que poderia ser denominado capacitEI, o qual a partir das percepções das necessidades identificadas neste trabalho, ofereceria conteúdo adequado ao amadurecimento em gestão dos Empreendedores Individuais;
- b) Ampliar a base de aplicação do instrumento contemplando o ajuste nos itens que não discriminaram;
- c) Criar um instrumento de avaliação de modo a tornar o construto auto-aplicável para que os EI possam perceber suas deficiências e buscar orientações imediatas sobre suas prioridades;
- d) Amplificar a pesquisa longitudinal de modo a permitir a criação de um observatório dos Empreendedores Individuais.



## REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ANTUNES, R. **A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. In: ANTUNES, R. (org.). São Paulo: Bom tempo, 2007.
- AUZAIR, S. Md., & LANGFIELD-SMITH, K. The effect of service process type, business strategy and life-cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. **Management Accounting Research**, 16, 399–421, 2005.
- BARBETA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2006.
- BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. Inovações nas organizações empresariais. In: BARBIERI, José Carlos (Org.). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, p.41-63, 2003.
- BOCK, R., D., AITKIN, M. Marginal maximum likelihood estimation of item parameters: Application of an EM algorithm. **Psychometrika**, v.46, p.443-445, 1981.
- BOCK, R. D., GIBBONS, R., MURAKI, E. Full information item factor analysis. **Applied Psychological Measurement**, v.12, p.261–280, 1988.
- BOTELHO, Marisa dos Reis Azevedo; CARRIJO, Michelle de Castro; KAMASAKI, Gilsa Yumi. Inovações, pequenas empresas e interações com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 6, n.2. p. 331- 371, 2007.
- BRITO, Eliane Pereira Zamith; BRITO, Luiz Artur Ledur; MORGANTI, Fábio. Inovação e seu efeito no desempenho das empresas: lucro ou crescimento? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

BROLLO, Milton X. **Intenções empreendedoras: um modelo econômico-psicológico entre estudantes universitários.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en général.** Londres: Chez Fletcher Gyles dans Holborn, 1755.

CAMPOS, H. M.; PARELLADA, F. S.; PALMA, Y. A Estrutura Intelectual da Pesquisa sobre Empreendedorismo: visita à escola invisível. **RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, Vol. 14, No 42, 2012.

CARLAND, James W. *et al.* Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.

CARVALHO, André Martins; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; SILVA, Sandro Márcio da. Definição de temas tecnológicos para pesquisa e desenvolvimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, Virginia L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, n. 61, p. 30-50, 1983.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 9. ed. RJ. Vozes, 2010.

COSTA, G.; BOENTE, D. R. Análise do perfil da produção científica sobre ciclo de vida no período de 2000 a 2011. **Revista ambiente contábil.** 2012.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 2002.

CUNHA, Edite da P.; CUNHA, Eleonora S. M. Políticas Públicas Sociais. In CARVALHO, Alysson (et al) organizadores. **Políticas Públicas**. Belo Horizonte: Editora UFMG. Proex, 2002.

DALMORO, M.; PEREIRA, B.; ARRUDA, G.; VENTURINI, J. Congruências teóricas entre as características empreendedoras e a formação de organizações de natureza coletiva. **Revista Alcance**, v. 18, nº 2, p. 63 – 76. abr-jun, 2010.

DAVILA, T. An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms. **Accounting, Organizations and Society**, 30(3), 223–248, 2005.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.

DUBAR, Claude. **Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos**. Campinas: Educação & Sociedade, v. 19, n. 62. 1998.

DU TOIT, M. IRT from SSI: BILOG-MG, MULTILOG, PARSCALE, TESTFACT. **Scientific Software International, Lincolnwood, IL**. 2003.

ECINF – IBGE. **Economia Informal Urbana**. IBGE, 2003. Rio de janeiro, 2005.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.; NORONHA, S. **Apoio à Decisão - Metodologia para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis, Insular, 2001.

ENSSLIN, L.; VIANNA, W. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção – questões Epistemológicas. **Revista Produção on line**. v. 8, n. 1, p. 7, 2008.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Fundamentos da excelência em gestão**. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/377/default.aspx>. 2012. Acesso em: 01 out. 2011.

FREITAS, A. A. F.; VIDAL, J. P.; PESSOA, R. W. A.; TIMBÓ, D. B. P. Ações de apoio ao empreendedorismo: uma análise sob o desenvolvimento de novos negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...: ANPAD**, 2004.

FREZATTI, Fabio; RELVAS, Tânia; JUNQUEIRA, Emanuel; NASCIMENTO, Artur. **Análise do perfil de planejamento associado ao ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras**. USP, 2009.

FROLICH, Luzia; ROSSETO, Carlos; SILVA, Anielson. **Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso**. Porto Alegre: *Análise*, v. 18, n. 1, pg. 139 -160. 2007.

GARTNER, William. Who is an entrepreneur? is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p.11-32, 1988.

GAVER, J. J.; POTTIER, S.W. The role of holding company financial information in the insurer-rating process: evidence from the property-liability industry. **Journal of Risk and Insurance**, v. 72, n. 1, p. 77-103, mar. 2005.

GRAPEGGIA, Mariana. **Habilidades empreendedoras à luz do ciclo de vida organizacional**. PPGEP (tese de doutorado). Florianópolis, 2008.

GRANLUND, M., & TAIPALEENMÄKI, J. Management control and controllership in new economy firms — A life-cycle perspective. **Management Accounting Research**, 16(1), 21–57, 2005.

GREENE, W. **Econometric analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003. 1.026p.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Boston, v.50, pp. 37-46, jul./aug. 1972.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.10, n.4, p. 397-409, 1998.

GOMES, Josemeire Alves. O retrato do empreendedor informal. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. **Anais...** Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov. de 2005.

HANKS, S., WATSON, C., JANSEN, E., CHANDLER, G. Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New York, v. 18, n. 2, pp. 5-24, 1993.

HIRATA, G.; MACHADO, A. Conceito de Informalidade/ formalidade e uma proposta de tipologia. **Econômica**, Rio de Janeiro, v 10 n 1 p. 123 a 143, junho 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORNADAY, John A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, Calvin A.; SEXTON, Donald L.; VESPER, Karl H. (Ed.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982. p. 20-38.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios 2003**: manual de entrevista. Rio de Janeiro, 2003, 389 p.

JULIATTO, Dante L. **Método para organização de iniciativas coletivas em empresas de pequeno porte (EPPs)**. Dissertação (PPGEP – Universidade Federal de Santa Catarina), 2003.

JULIEN, P. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. SP: Saraiva, 2010.

JULIEN, P. MARCHESNAY, M. MACHADO, H. Interdisciplinaridade da pesquisa em empreendedorismo e em pme: por uma teoria empreendedora que contemple diferenças culturais. **Revista Gestão e Planejamento, Salvador**, v. 11, n. 2, p. 355-368, jul./dez. 2010a.

KAZANJIAN, R, DRAZIN, R. An empirical test of a stage of growth progression model. **Management Science**, Chicago, v. 35, n. 12, pp. 1489-1503, 1989.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, René. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 241p. 2005a.

LASTRES, H. M.; CASSIOLATO, José. **Estratégias para o desenvolvimento: um enfoque sobre arranjos produtivos locais no norte, nordeste e centro-oeste brasileiros**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

LEZANA, A. G. R.; GRAPEGGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Produção On Line**, Florianópolis, v. 03, n. 06, p.1-10, dez. 2006.

LEZANA, A. G. R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión: una propuesta para el diseño y puesta en práctica de programas de promoción**. Tese (Doutorado) Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Madri, 1995.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2004.

LOPEZ, N., MONZA, A. Um intento de estimacion del setor informal urbano en la Argentina, desarrollo económico. **Revista de Ciências Sociais**, Buenos Aires, Instituto de Desarrollo Económico y Social, v. 35, oct./dic.1995.

MACEDO, J. F. de. **Transição de liderança na empresa familiar à luz do ciclo de vida das organizações**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2008.

MANUAL *ON LINE* STATISTICA 7.0, StatSoft, Inc. **Statistica (data analysis software system), version 7**. Disponível em: [www.statsoft.com](http://www.statsoft.com). Acesso em: setembro de 2010.

McCLELLAND, David. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

MECCA, Marlei S. **Procedimentos para desenvolver as habilidades necessárias ao empreendedor nas fases iniciais do ciclo de vida das organizações**. Tese – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina. 2010.

MELO, H., TELLES, J. L. **Serviços e informalidade**: o comércio ambulante no Rio de Janeiro. **Anais...** VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho. São Paulo : ABET, p. 379-400. 1999.

MELO, Hildete P.; VASCONCELOS, Leonardo S. **A economia informal metropolitana**: um estudo baseado na ECINF/ IBGE. UFF, Niterói, 2008.

MENEARD, S. **Longitudinal Research**. Thousand Oaks, Stage Publication, 2002.

MENEGUIM, Fernando; BUGARIN, Maurício. A informalidade no mercado de trabalho e o impacto das instituições: uma análise sob a ótica da teoria dos jogos. **Econ. Apl.** vol.12 no.3. Ribeirão Preto July/Sept. 2008.

MENEZES-FILHO, N. A.; MENDES, M.; ALMEIDA, E. S. O diferencial de salários formal-informal: segmentação ou viés de seleção? **Revista Brasileira de Economia**, v. 58, n. 2, 2004.

MIRANDA, Carlos A. **Competências do empreendedor em uma organização em desenvolvimento**: um estudo de caso. Dissertação (Faculdades IBMEC), 2005.

MORETTIN, P. A. & TOLOI, C. M. C. **Análise de séries de tempo**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher. 2006.

NERI, M. Empregos e negócios informais: subsídios para políticas. **Mercado de trabalho - conjuntura e análise**, IPEA/MTE, out. 2000.

OIT, **Employment, income and equality**: a strategy for increasing employment in Kenya, Geneve, OIT, 1972.

OIT. **A organização internacional do trabalho e a economia informal**. Lisboa, 2006.

OLIVEIRA, Jane Souto de. **O espaço econômico das pequenas unidades produtivas**: uma tentativa de delimitação. Rio de Janeiro: IBGE, Diretoria de Pesquisas, 67 p. (Textos para discussão, n.27). 1990.

OLIVEIRA, Jair; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**. v. 05, n. 01: p. 155-176, 2009.

ORTIGARA, Anacleto. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina**. Tese. PPGEP – UFSC. Florianópolis, 2006.

ORTIGARA, Anacleto. **A cabeça do empreendedor**. O pensamento do fundador de uma empresa de sucesso. Florianópolis: Editora Insular, 2008.

OLIVERA, M. M.; et al. Análise do ciclo de vida organizacional do setor de Tecnologia da Informação: uma aplicação empírica do modelo de Greiner. **Anais... III Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis AdCont - Rio de Janeiro** . 2012.

OLSON, P; TERPSTRA, D. Organizational structural changes: life-cycle stage influences and managers and interventionists challenges. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v.5, n.4, pp. 27-41, 1992

PERRY, G. E.; MALONEY, W. F.; ARIAS, O. S.; FAJNZYLBBER, P.; MASON, A. D.; SAAVEDRACHANDUVI, J. **Informality - exit and exclusion**. World Bank, 2007.

PNAD, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. **Trabalhadores por conta própria, perfil e destaques**. IBGE, Rio de Janeiro, 2008.

PNAD, **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, IBGE, 2009**.

Disponível em:

[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/pnad\\_sintese\\_2009.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/pnad_sintese_2009.pdf). Acesso em: 20 set. 2010.

PME/IBGE – **Pesquisa mensal de emprego**. Junho de 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 ago. 2010.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: [www.portaldoempendedor.gov.br](http://www.portaldoempendedor.gov.br). Acesso em: 20 nov. 2012.

PRAX, Jean-Yves. Devemos terceirizar a inovação? In TERRA, Jose Cláudio Cyrineu (Org.) et al. **Inovação quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, p. 205-219. 2007.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 01, p. 33-51, jan. Published by: INFORMS. 1983.

RAMOS, L.; BRITTO M. **O funcionamento do mercado de trabalho metropolitano Brasileiro no período 1991-2002**: tendências, fatos estilizados e mudanças estruturais. IPEA, (Texto para Discussão, n. 1011). 2004.

RAMOS, L.; FERREIRA, V. **Padrões espacial e setorial da evolução da informalidade no Brasil - 1991-2003**. IPEA, (Texto para Discussão, n. 1099). 2005.

RAMOS, L. **O desempenho recente do mercado de trabalho brasileiro**: tendências, fatos estilizados e padrões espaciais. IPEA, (Texto para Discussão, n. 1255). 2007.

RECKASE, M.D. Unifactor latent trait models applied to multifactor tests: Results and implications. **Journal of Educational Statistics**, 4, 207-230, 1979.

REEVE, B.B. An introduction to modern measurement theory. **Bethesda, MD**: National Cancer Institute, 2002.

R Development Core Team. R: A language and environment for statistical computing. R Foundation, ([www.r-project.org](http://www.r-project.org)). **Statistical Computing**, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0. 2011

RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente. O novo contrato social: desenvolvimento e justiça em uma sociedade complexa. In: CAVALCANTI, B. S.; RUEDIGER, M. A.; SOBREIRA, R. (Org.). **Desenvolvimento e construção nacional:** políticas públicas. Rio de Janeiro: FGV, p. 20-21. 2005.

RUNBACH, Caspar Van. Fomentando a inovação radical em uma organização focada em resultados. In: TERRA, Jose Cláudio Cyrineu (Org.) et al. **Inovação quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Saraiva, p. 159-162. 2007.

RUSPINI, E. Introduction to Longitudinal Research. **Social Research Today.** London: Routledge, 2002.

SANTOS, P. C. F. dos. **Uma escala para identificar potencial empreendedor.** Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2008.

SCALCO, D.; BAINHA, A. Microempreendedor individual: um enfoque na empresa Individual de responsabilidade limitada. **Revista Borges**, ISSN 2179-4308, Vol. 02, N. 02, 2012.

SARKAR, Soumodip. Inovação: Metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.) et al. **Inovação quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Saraiva, p. 27-31. 2007.

SARKAR(1), Soumodip. **Empreendedorismo e inovação.** Lisboa: Escolar Editora, 2007.

SARKAR(2), S. **O empreendedor inovador:** faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCALCO, D.; BAINHA, A. Microempreendedor individual: um enfoque na empresa Individual de responsabilidade limitada. **Revista Borges**, ISSN 2179-4308, Vol. 02, N. 02, 2012

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development.** New York: Oxford University Press, 1961.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**, London, v. 20, n. 03, p.45-52. Bimestral. 1987.

SHANE, Scott. **A general theory of entrepreneurship**: the individual-opportunity nexus. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

SILVA, J. L.; NEVES JR., L.; PAIVA, L. H.; GONZALEZ, R. H. **A informalidade no mercado de trabalho brasileiro e as políticas públicas do governo federal**. Observatório do mercado de trabalho do ministério do trabalho e emprego, Salvador, 2002.

SILVOLA, Hanna. **Management accounting and control systems used by R&D intensive firms in different organizational life-cycle stages**. Faculty of Economics and Business Administration, Department of Accounting and Finance, University of Oulu, P.O.Box 4600, FI-90014 University of Oulu, Finland Acta Univ. Oul. G 26, Oulu, Finland. 2007.

SINGER, Julio; NOBRE, Juvêncio; ROCHA, Francisco. **Análise de dados longitudinais**. Versão parcial preliminar. USP, SP, 2009.

SINHA, A.; ARORA, B. Fit between Organizational Culture and Business Excellence: A Case Study of Heavy Electrical Equipment Plant. **Bhelvikalpa** v. 37, n. 3, july-september 2012.

SMITH, K., MITCHELL, T., SUMMER, C. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. **Academy of Management Journal**, New York, v.28, pp. 799-820, Dec. 1985.

SOARES, F. V. **Some stylized facts of the informal sector in Brazil in the 1980's and 1990's**. IPEA. (Texto para Discussão, n. 1020). 2004.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Revista Sociologias**, n. 16, Porto Alegre July/Dec. 2006.

Cluster Analysis Reference Manual; Stata Press; 2003.

STEWART JR., Wayne H. et al. A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 2, p. 189-214, 1999.

THEUS, M., URBANEK, S. Interactive Graphics for Data Analysis: Principles and Examples. **CRC Press**, Boca Raton, FL. 2008.

ULYSSEA, G. Informalidade no mercado de trabalho brasileiro: uma resenha da literatura. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 4, 2006.

VIANNA, Márcia C. S. **A discussão Histórica da Informalidade: significados e formas de representação**. Tese de doutorado. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 2006.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M.S. **Research on the management of innovation: the Minnesota Studies**. New York: Oxford University, 2000.

WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking Entrepreneurship and Economic Growth. **Small Business Economics**, Rotterdam, v. 13, n. 1, p. 27–55, 1999.

## APÊNDICE A – Instrumento de Campo

EMPREENDEDORES INDIVIDUAIS CATARINENSES			
Data ____/____/2011	Pesquisador	Verificação	Nº Questionário (escritório)
<p>Bom dia/tarde.Somos da Lupi &amp; Associados e estamos realizando uma Pesquisa para o SEBRAE. É importante ressaltar que sua identidade e os dados aqui coletados não serão analisados individualmente e serão mantidos em sigilo.</p>			
BLOCO I – PERFIL DO ESTABELECIMENTO			
Razão Social			
Nome Fantasia			
Endereço			
Município			
Email		CNPJ	
Início das atividades (mês/ano)		Formalização (mês/ano)	
		Registro da empresa	
Número de funcionários		Faturamento anual	
Faturamento máximo mensal		Faturamento mínimo mensal	
Há sazonalidade no faturamento mensal? Meses com menor ou maior faturamento	1. Sim Razões? 2. Não		
Origem do capital	1. Próprio 2. Família 3. Empréstimo 4. Projeto 5. Outro. Qual?	Mercado de atuação	1. Local 2. Regional 3. Nacional 4. Internacional
Principais produtos/serviços			
Entrevistado (a)		Celular/Residencial	
Outros contatos		Celular/Residencial	
BLOCO II – PERFIL DO EMPRESÁRIO			
<b>1. Sexo</b>  1. Masculino 2. Feminino	<b>2. Idade:</b> 1. Até 19 anos 2. De 20 a 29 anos 3. De 30 a 39 anos 4. De 40 a 49 anos 5. De 50 a 59 anos 6. 60 anos e mais	<b>3. Escolaridade:</b> 1. Ensino básico incompleto 2. Ensino básico completo 3. Ensino médio incompleto 4. Ensino médio completo 5. Superior incompleto 6. Superior completo 7. Pós-graduação Curso superior. Qual?	<b>4. Estado civil:</b>  1. Solteiro 2. Casado 3. Separado 4. Divorciado 5. Viúvo Outro. Qual?
<b>5. Tempo atuando no setor:</b> 1= Menos de 1 ano 2= 1 ano 3= 2 a 3 anos 4= 4 a 5 anos 5= 6 a 10 anos 6= Mais de 10 anos	<b>6. Razão da abertura da empresa:</b> 1. Identificou uma oportunidade 2. Identificou uma necessidade Outra. Qual?		<b>7. Principais necessidades de capacitação na sua empresa?</b> 1. Gerencial 2. Operacional 3. Estratégica Outros Quais?
<b>8. Histórico da sua empresa, com especial destaque para as crises mais importantes do passado e as principais soluções que implementou:</b>			
<b>9. O que o levou a ser um Empreendedor individual/sair da informalidade?</b>			
<b>10. Quais os principais problemas e prioridades no momento?</b>			

INFORMALIDADE - Experiências anteriores			
11. Trabalho assalariado	0= Nunca trabalhou 1= Trabalhou por pouco tempo	2= Trabalhou por muito tempo 3= Ainda trabalha	4= Pretende trabalhar
12. Outros negócios	0= Nunca teve outro negócio 1= Já teve por pouco tempo	2= Teve outros negócios por muito tempo 3= Ainda tem outros negócios	4= Pretende abrir outros negócios
13. Falências (quebrou outras iniciativas)	0= Nunca faliu 1= Faliu mas já se recuperou	2= Faliu e ainda não se recuperou 3= Acredita que não vai falir	4= Acha impossível falir
14. Tempo de existência na informalidade	0= Nunca foi informal 1= Trabalhou informal pouco tempo	2= Trabalhou informal por muito tempo 3= Ainda trabalha na informalidade	4= Não pretende trabalhar
15. Outra atividade informal	0= Não desenvolve 1= Não pretende desenvolver	2= Talvez desenvolva 3= Pretende realizar outras atividades	4= Vai desenvolver quantas puder
16. Sociedade	0= Nunca teve 1= Não pretende ter	2= Talvez tenha um sócio 3= Pretende ter um sócio	4= Já teve sócio
17. Parceiros comerciais	0= Nunca teve 1= Não pretende ter	2= Talvez tenha parceiros comerciais 3= Pretende ter parceiros comerciais	4= Já tem parceiros comerciais
18. Família	0= Nunca participou 1= Não pretendem participar	2= Participam eventualmente 3= Sempre participam	4= São imprescindíveis
19. Formação técnica	0= Nunca teve 1= Não considera importante	2= Considera importante 3= Possui formação	4= Pretende se especializar
20. Habilidades necessárias	0= Não possui habilidades 1= Não acredita que precisa	2= Sabe que precisa desenvolver 3= Possui as habilidades necessárias	4= Pretende continuar desenvolvendo
21. Endividamento	0= Não possui 1= Não pretende ter	2= Possui pequeno 3= Possui elevado	4= Está fora de controle
22. Rendimentos de aplicações (poupança)	0= Nunca teve 1= Não possui no momento	2= Possui mas é pouco 3= Possui e vive dos rendimentos	4= Pretende investir mais
23. Cadastro (SPC, SERASA, etc)	0= Possui e está complicado 1= Possui mas já está solucionando	2= Não possui no momento 3= Não pretende ter	4= Nunca teve
24. Documentos (CPF, RG, Habilitação, etc)	0= Nunca teve 1= Não pretende ter	2= Não possui no momento 3= Possui poucos	4= Possui todos os documentos
25. Visão de futuro	0= Não pensa 1= Prefere ficar como está	2= Pensa em crescer pouco 3= Pensa em crescer muito	4= Pretende se tornar uma EPP
MARKETING/MERCADO			
26. Identidade visual do negócio	0= Não possui 1= Possui logotipo pouco elaborado	2= Possui logotipo com marca e cores definidas 3= Possui registro de marca	4= Possui marca e material impresso
27. Propaganda e Divulgação	0= Não possui. 1= Possui cartões de visitas ou catálogo de produtos. 2= Possui folders e catálogo de Produtos e de Promoções. 3= Utiliza os materiais para divulgação direta de produtos e atualizações. Utiliza os meios de comunicação para divulgação. 4= Possui material de divulgação com alto padrão visual e realiza divulgação estratégica.		
28. Site na internet	0= Não possui. 1= Possui site com poucos recursos e sem atualização. 2= Possui site com poucos recursos ou sem atualização. 3= Possui site com recursos adequados e com atualização. 4= Possui site tipo portal com recursos de qualidade superior e o atualiza constantemente.		
29. Pesquisa de mercado	0= Não realiza. 1= Realiza pesquisa pouco aprofundada e com pouca frequência. 2= Realiza pesquisa aprofundada com pouca frequência. 3= Realiza pesquisa aprofundada e frequente. 4= Identifica tendências de mercado a partir da pesquisa e implementa ações estratégicas.		
30. Definição das estratégias de venda	0= Não possui. 1= Possui apenas metas de venda definidas, planejadas empiricamente. 2= Possui metas e planos de venda bem definidas. 3= Possui metas, planos e margens de negociação bem definidas. 4= Possui controle das metas por indicadores e realiza feedback dos mesmos para melhorias.		
31. Ponto de Venda/Localização	0= Não houve estudo para a definição do ponto de venda/localização da empresa. 1= Apenas houve análise superficial para a definição. 2= Houve estudo simplificado. 3= Houve análise aprofundada 4= O ponto/local foi definido estrategicamente a partir de estudo documentado.		
32. Conhecimento dos principais concorrentes	0= Não conhece. 1= Conhece superficialmente os concorrentes da sua região. 2= Conhece as principais características dos concorrentes (serviços, estrutura, etc.). 3= Conhece a estratégia de comercialização (preços e as formas de pagamento) dos concorrentes. 4= Possui base de comparação entre seus concorrentes.		
33. Conhecimento e Definição estratégica do perfil de clientes	0= Não identifica/ conhece os clientes 1= Identifica os principais clientes 2= Conhece todos os clientes 3= Classifica os perfis de clientes 4= Define ações estratégicas para os diferentes perfis		

34. Diálogo e pesquisa com os clientes	<p>0= Não possui.</p> <p>1= Existe um canal aberto às sugestões e reclamações dos clientes.</p> <p>2= Existe análise de satisfação dos clientes em relação aos produtos/serviços da empresa.</p> <p>3= Realiza o acompanhamento e avaliação das reclamações e/ou análises de satisfação.</p> <p>4= Toma ações para tratar eventuais críticas.</p>
35. Histórico de vendas e negociações	<p>0= Não possui.</p> <p>1= Possui histórico de vendas (negociações positivas e negativas).</p> <p>2= Possui segmentação do histórico de vendas (por mercado, produto, faturamento, sazonalidade).</p> <p>3= Analisa os motivos de não fechamento das negociações.</p> <p>4= Toma ações para evitar a recorrência.</p>
36. Fidelização de clientes	<p>0= Não possui.</p> <p>1= Possui sistema informal de vantagens aos clientes fiéis.</p> <p>2= Possui sistema formal de vantagens aos clientes fiéis.</p> <p>3= Existe política de relacionamento pós-venda.</p> <p>4= Possui sistema formal de fidelização de clientes.</p>
<b>FORNECEDORES</b>	
37. Relação com fornecedores	<p>0= Não possui acordos com os fornecedores.</p> <p>1= Possui acordo informal com os fornecedores.</p> <p>2= Possui modelo de contrato simplificado (apenas com especificações técnicas).</p> <p>3= Possui modelo de contrato completo (com especificações técnicas, multas e garantias dos fornecedores).</p> <p>4= Possui modelo de contrato completo (com especificações técnicas, multas e garantias dos fornecedores) e procedimentos de seleção de fornecedores.</p>
38. Classificação de fornecedores	<p>0= Não realiza.</p> <p>1= Realiza avaliação informal de fornecedores.</p> <p>2= Realiza avaliação formal de fornecedores (pontualidade, flexibilidade na negociação, preço).</p> <p>3= Avalia de forma sistematizada, classifica seus fornecedores e utiliza os resultados da avaliação de fornecedores para tomada de decisão.</p> <p>4= Considera aspectos de qualidade, meio ambiente, saúde &amp; segurança e responsabilidade social.</p>
39. Opções de fornecedores alternativos	<p>0= Não conhece..</p> <p>1= Possui relação de fornecedores alternativos.</p> <p>2= Conhece as características dos fornecedores alternativos para cada item.</p> <p>3= Possui cadastro de fornecedores alternativos para cada item.</p> <p>4= Possui um sistema que atione os fornecedores alternativos no caso de negligência de fornecedores tradicionais.</p>
<b>PROCESSO GERENCIAL</b>	
40. Visão geral da Empresa	<p>0= Não possui uma visão macro da empresa.</p> <p>1= Conhece superficialmente a empresa.</p> <p>2= Conhece alguns aspectos e setores da empresa.</p> <p>3= Conhece toda a empresa.</p> <p>4= Possui uma visão macro e setorializada da empresa, e utiliza essa visão para planejamento da mesma.</p>
41. Planejamento da empresa	<p>0= Não possui metas definidas.</p> <p>1= Existem metas, porém, não alinhadas aos objetivos/ produtos da empresa.</p> <p>2= Existem metas relacionadas aos objetivos/ produtos.</p> <p>3= Possui indicadores vinculados às metas e monitora o desempenho.</p> <p>4= Utiliza indicadores para a tomada de decisão e implementa ações.</p>
42. Conhecimento da necessidade de capital	<p>0= Não possui.</p> <p>1= Conhecimento superficial sobre o valor ideal para ser investido na empresa.</p> <p>2= Existe estudo que determina o valor ideal para ser investido na empresa ou conhece as formas de captação de recursos necessários.</p> <p>3= Conhece a necessidade de capital e procura viabilizar os investimentos.</p> <p>4= Possui planejamento para os investimentos e conhecimento dos riscos de retorno das opções de captação.</p>
43. Conhecimento e Cumprimento da Legislação	<p>0= Não conhece.</p> <p>1= Conhece algumas leis aplicáveis, mas não sabe se cumpre todas elas.</p> <p>2= Conhece as leis aplicáveis e identifica o nível de atendimento.</p> <p>3= Conhece e cumpre todas as leis aplicáveis.</p> <p>4= Mantém-se atualizado sobre a legislação e controla os prazos de renovação de licenças.</p>
44. Alvarás e Licenças	<p>0= Não possui ou não sabe se sua atividade necessita de alvarás/licenças.</p> <p>1= Sabe que necessita mas não possui todos os alvarás/licenças.</p> <p>2= Possui os alvarás/licenças, porém não estão atualizados.</p> <p>3= Possui alvarás/licenças atualizadas.</p> <p>4= Possui todos os alvarás/licenças, cumpre com os condicionantes.</p>
45. Avaliação de Riscos de novos projetos	<p>0= Não são analisados os riscos.</p> <p>1= São identificados os riscos dos contratos/projetos, porém não são documentados.</p> <p>2= É realizada a análise dos riscos dos contratos/projetos de forma documentada.</p> <p>3= É realizada a gestão dos riscos dos contratos/projetos</p> <p>4= Os riscos são gerenciados de forma sistematizada, por meio de procedimentos.</p>
46. Cobrança	<p>0= Não possui nenhum sistema para cobrança.</p> <p>1= Negocia com clientes, porém sem um sistema de cobrança formal estabelecido.</p> <p>2= Possui um sistema simples de cobrança.</p> <p>3= Possui um sistema formal de cobrança (emissão de boletos e protesto em cartório em caso de inadimplência).</p> <p>4= Possui política de cobrança, bem como procedimentos para negociações em caso de inadimplência.</p>
47. Melhoria Contínua na administração	<p>0= Não possui programas de melhoria contínua.</p> <p>1= Existe a intenção para implantar;</p> <p>2= Existe planejamento para implantação de programas que visem a melhoria contínua</p> <p>3= Possui programas simples.</p> <p>4= Existe mais de um programa ou possui sistemas de gestão certificados.</p>
48. Plano Financeiro	<p>0= Não possui.</p> <p>1= Existência de controle de caixa (mistura caixa da empresa com despesas pessoais).</p> <p>2= Existência de plano de contas para o controle do caixa (classificação das contas do caixa).</p> <p>3= Controla o fluxo de caixa da empresa (projeção das entradas e saídas futuras).</p> <p>4= São realizadas avaliações do fluxo de caixa da empresa/estabelecidos indicadores financeiros para a tomada de decisão.</p>

49. Custos	0= Não conhece os custos da empresa. 1= Conhecimentos dos custos fixos. 2= Conhecimentos dos custos fixos e variáveis. 3= Os custos fixos e variáveis da empresa são conhecidos e classificados (custos indiretos, diretos, rateios etc). 4= Os custos fixos e variáveis da empresa são conhecidos e classificados (custos indiretos, diretos, rateios etc), gerenciados e documentados.		
50. Estabelecimento de preço de venda	0= Não possui método sistematizado. 1= Possui método simples para determinação de preços: preço de compra multiplicado por um percentual qualquer. 2= Possui método sistematizado para o estabelecimento do preço, considerando custos, porém, sem considerar o preço-meta de mercado. 3= Possui método sistematizado para o estabelecimento do preço, considerando o custo e o preço de mercado. 4= Possui métodos para estabelecimento de preço em níveis de excelência, considerando o preço-meta.		
51. Controle de Encargos e impostos (tributos)	0= Não possui controle. 1= Possui conhecimento vago sobre os encargos/impostos. 2= Possui conhecimento dos encargos sociais ou fiscais. 3= Possui controle dos encargos sociais e fiscais. 4= Existe controle e estudo permanente no sentido da melhor composição frente à classificação da empresa.		
52. Emissão de Notas	0= Não são emitidas notas fiscais. 1= Apenas são emitidas notas fiscais quando o cliente exige. 2= Ocasionalmente são emitidas notas fiscais. 3= São emitidas notas fiscais em todas as vendas. 4= São emitidas notas fiscais e realizados registros de clientes em todas as vendas.		
53. Atenção ao Contador	0= Não possui. 1= Geralmente acompanha o trabalho do contador. 2= Confere o trabalho do contador.	3= Promove reuniões para ajustes e esclarecimentos. 4= Realiza auditoria sobre o trabalho do contador.	
54. Busca de Novos Produtos	0= Não realiza. 1= Possui preocupação, mas não há pesquisa formal. 2= Existe pesquisa formal, mas não é constante. 3= Realiza constante estudo de produtos novos/inovadores. 4= A empresa identifica o potencial financeiro sobre cada inovação.		
55. Pesquisa e Desenvolvimento	0= Não realiza. 1= Possui entendimento dos conceitos de inovação. 2= Apresenta competências para realizar desenvolvimento.	3= Realiza constante estudo da inovação para o mercado. 4= A empresa identifica o retorno financeiro da inovação.	
56. Incentivo para a inovação	0= Não pratica. 1= Comenta com seus pares o assunto. 2= Passa para os clientes o entendimento sobre as oportunidades da inovação 3= São encorajadas iniciativas para a inovação. 4= A empresa busca os recursos necessários para geração de inovação.		
57. Controle das inovações geradas	0= Não há controle. 1= Possui inovações criadas e implementadas. 2= É realizado um controle sobre os tipos de inovações criadas. 3= O controle é realizado por colaborador ou pelo empreendedor. 4= É realizada uma avaliação, com base em indicadores do desempenho das inovações.		
<b>EQUIPE/FUNCCIONARIOS</b>			
58. Contratação do colaborador	0= Não foram definidas as formas de avaliação. 1= Avaliação é feita com critérios intuitivos. 2= São definidos claramente os critérios de avaliação. 3= Existe avaliação de currículo e teste prático/ São valorizados aspectos de formação. 4= Existe um sistema de seleção terceirizado através de profissionais especializados (Psicólogos, por exemplo). <b>9= Não tem funcionários</b>		
59. Gestão do conhecimento	0= Não sabe o que é. 1= O empreendedor sabe tudo mas não tem registros. 2= Existem fichas dos principais processos. 3= Existe um colaborador treinado para executar as funções. 4= Existem procedimentos documentados que garantem à gestão do conhecimento, protegem a empresa e geram valor ao mesmo tempo. <b>9= Não tem funcionários</b>		
60. Treinamento e capacitação	0= Não existe preocupação com a capacitação 1= Sabe a importância mas não realiza.	2= Incentiva a capacitação, mas não promove 3= Participa de cursos e treinamentos	4= Promove cursos <b>9= Não tem func.</b>
61. Escolaridade do funcionário	0= Não se sabe o grau de instrução do funcionário. 1= O grau de instrução está abaixo das necessidades da empresa. 2= O grau de instrução está dentro das expectativas. 3= O colaborador está qualificado para a função que exerce. 4= O grau de instrução supera as expectativas. <b>9= Não tem funcionários</b>		
62. Controle de Pessoal	0= Não há controle. 1= Existe controle de horas. 2= Existe controle de horas informal de desempenho. 3= Existem indicadores de desempenho com programa de reconhecimento (bônus/ distribuição de lucros). 4= Os indicadores são gerenciados e são tomadas ações corretivas para otimizar o desempenho. <b>9= Não tem funcionários</b>		
<b>PARCERIAS</b>			
63. Instituição de Pesquisa	0= Não possui parceria. 1= Tem conhecimento de possíveis instituições parceiras. 2= Tem alguma parceria com instituições de pesquisa. 3= Faz constantemente parcerias. 4= Utiliza o conhecimento gerado nestas parcerias.		

64. Empresas	<p>0= Nunca foi cogitado realizar parcerias com outras empresas.  1= Já foi cogitado realizar parcerias mas não foram efetivadas.  2= Existem parcerias e pequena interação com outras empresas.  3= Existem parcerias e grande interação com a concorrência (por exemplo, associação, núcleos setoriais, etc...)  4= Possui forte interação com outras empresas e utiliza estas informações na sua empresa.</p>
65. SEBRAE	<p>0= Não conhece as ações do SEBRAE.  1= Conhece algumas ações do SEBRAE.  2= Já fez parcerias com SEBRAE.  3= Conhece os principais serviços do SEBRAE para sua empresa.  4= Conhece os principais serviços do SEBRAE para sua empresa e já utiliza constantemente.</p>
<b>PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	
66. Método de Desenvolvimento de Produto (e serviços que são produtos)	<p>0= Não possui  1= Possui método pouco elaborado para o desenvolvimento do produto  2= Não possui método porque trabalha sob demanda ou possui métodos básicos para a elaboração do produto.  3= Trabalha sob demanda, mas possui método de desenvolvimento ou possui métodos para a definição das funções (QFD, Morfologia, AV - design, usabilidade, ergonomia etc).  4= Possui métodos elaborados, considerando o ciclo de vida do produto, indicadores para avaliação do PDP (% do faturamento, retorno sobre investimento, patentes etc.).</p>
67. Diferenciação do produto	<p>0= A empresa não conhece os aspectos.  1= Deduz quais aspectos são valorizados pelos clientes.  2= Tem conhecimento dos aspectos valorizados pelos clientes.  3= Pratica esses aspectos que agregam valor.  4= Pratica os aspectos que agregam valor e transmite a informação ao cliente.</p>
68. Atualização do produto	<p>0= Não atualiza produto.  1= Atualiza o produto desconsiderando aspectos externos.  2= Atualiza de acordo com a evolução de tecnologias ou com críticas de clientes.  3= Atualiza de acordo com a evolução de tecnologias e com críticas de clientes.  4= Atualiza de acordo com a evolução de tecnologias ou com críticas de clientes e mantém histórico sobre a evolução das atualizações.</p>
69. Sistema de trocas e garantia	<p>0= Não possui.  1= Possui sistema informal de troca, mas não oferece garantias.  2= Possui sistema de troca, porém, não investiga as causas das falhas e não oferece garantias.  3= Possui sistema de troca, investiga as causas das falhas e oferece garantias.  4= A empresa possui política estruturada de atendimento a não conformidades (trocas) e oferece garantias.</p>
70. Logística de Distribuição	<p>0= Não conhece os canais de distribuição do produto  1= Conhece os canais, mas não os compara para definir a melhor opção.  2= Possui uma relação de transportadoras, mas nunca firmou parceria com nenhuma.  3= Possui um sistema de acompanhamento da venda até a entrega para o cliente.  4= Possui estratégia elaborada de logística com parceiro sob contrato.</p>
71. Informações do Produto	<p>0= Não existem.  1= São fornecidas informações somente de forma verbal.  2= O produto é acompanhado de informações técnicas.  3= O produto é acompanhado de informações técnicas ou manual de instalação, operação e manutenção.  4= O produto é acompanhado de informações técnicas e manual completo com detalhes sobre instalação, operação e manutenção.</p>
<b>PROCESSO PRODUTIVO</b>	
72. Planejamento e Controle da Produção	<p>0= Não é realizado nenhum planejamento, nem controle de produção.  1= Avalia subjetivamente a capacidade de atendimento, possui fichas técnicas para a confecção dos produtos, mas não realiza o controle documentado de produção.  2= A empresa realiza planejamento e controle de produção com base na capacidade de produção.  3= O planejamento é realizado e controlado de forma sistemática (planejado X realizado), existe controle de perdas, de gargalos, bem como causas de retrabalho.  4= O controle da produção é realizado através de sistema informatizado, gerando indicadores, possibilitando a otimização de recursos.</p>
73. Consumo de recursos/produtos estoque	<p>0= Não conhece.  1= Conhece as entradas somente com base nos custos dos recursos.  2= Relaciona o consumo de recursos somente com o custo hora/ máquina.  3= Quantifica as entradas por produto através de medições e/ou de um programa que inclui a reutilização, reciclagem e recuperação de materiais.  4= Possui o Mapeamento do fluxo de processos, quantificação e registro de entradas e saídas por processo e indicadores de consumo de recursos.</p>
74. Gestão do Estoque	<p>0= Não é realizado planejamento, nem controle do estoque.  1= Define e monitora subjetivamente o número de produtos/equipamentos.  2= Existe controle não sistematizado do estoque.  3= A empresa realiza planejamento e controle com base de giro na necessidade de produção.  4= Existe controle informatizado integrando as áreas de compra, produção e estoque.</p>
75. Controle de Resíduos e Emissões	<p>0= Não possui controle de resíduos e realiza destinação inadequada.  1= Não possui controle de resíduos, mas destina adequadamente.  2= Controla parcialmente e separa somente para coleta seletiva.  3= Possui controle quantitativo e classifica os resíduos/ Destina corretamente parte dos resíduos/ Possui área de disposição temporária adequada.  4= Possui controle dos resíduos por indicadores/ Realiza ações para minimizar a geração de resíduos e efluentes</p>
76. Leiaute	<p>0= Não existe planejamento de fluxo produtivo.  1= O fluxo foi planejado, mas apresenta obstáculos à movimentação de pessoas ou produtos.  2= O leiaute permite a livre circulação de pessoas e produtos.  3= Os equipamentos estão dispostos de forma sequencial.  4= O leiaute está otimizado para os processos.</p>
77. Rastreabilidade	<p>0= Não existe rastreabilidade no processo produtivo.  1= O controle é feito sem registros.  2= O controle é feito através de fichas técnicas.  3= Existe sistema de rastreabilidade até a venda do produto.  4= O controle permite a rastreabilidade após a venda do produto.</p>

INFRAESTRUTURA	
78. Limpeza e Manutenção das Dependências	0= Apresenta dependências desorganizadas/ Sem manutenção/ Sem limpeza. 1= Dependências limpas, mas desorganizadas/ Sem manutenção. 2= Dependências bem mantidas, mas desorganizadas 3= Dependências organizadas. 4= Apresenta níveis de limpeza e organização em níveis de excelência. <b>9= Não possui dependências físicas/sala/escritório</b>
79. Organização de Estoques e Ferramentas	0= Forma caótica. 1= Apresenta planejamento ou organização. 2= Apresenta organização/planejamento, mas sem placas indicativas. 3= Os estoques são organizados com placas de identificação. 4= Apresenta níveis de organização de estoques e ferramentas em níveis de excelência.
80. Manutenção de Equipamentos	0= Os equipamentos estão quebrados/ sem manutenção/ obsoletos. 1= O nível tecnológico está adequado e são realizadas manutenções corretivas. 2= As manutenções são registradas. 3= Existe uma rotina de manutenção. 4= A rotina de manutenção é cumprida e controlada através de registros.
81. Adequação Técnica dos equipamentos	0= Os equipamentos não são adequados tecnicamente. 1= Os equipamentos existentes estão adequados tecnicamente, mas não possui todos os equipamentos. 2= O sistema de informática é adequado as necessidades do estabelecimento. 3= Possui todos os equipamentos necessários. 4= Possui um sistema próprio com intranet com acesso externo
82. Conforto Ambiental	0= O ambiente proporciona condições excessivamente insalubres. 1= Os postos de trabalho apresentam condições inadequadas ao trabalhador. 2= Os postos de trabalho apresentam condições desconfortáveis. 3= As condições ergonômicas e de conforto estão adequadas aos postos de trabalho. 4= As condições ergonômicas e de conforto foram planejadas para o conforto do trabalhador. <b>9= Não possui dependências físicas/sala/escritório</b>
83. Saúde e Segurança	0= Não existem avaliações de riscos ocupacionais, nem verificação de saúde no funcionário. 1= Existem avaliações de riscos ocupacionais e verificação de saúde no funcionário de maneira informal e não sistematizada. 2= Existem documentos de saúde e segurança porém o cumprimento não é verificado. 3= Os documentos de saúde e segurança são verificados e cumpridos. 4= Existe a verificação constante de riscos ocupacionais e são tomadas medidas para a sua redução.
84. Potencial de Ampliação	0= O local não permite a expansão física da Empresa. 1= A possibilidade de expansão é bastante limitada. 2= A área acabou de ser expandida/ Não há previsão de expansão. 3= A área é ampla, aberta e com possibilidades de expansão. 4= Há possibilidade de expansão conforme as diretrizes legais. <b>9= Não possui dependências físicas/sala/escritório</b>
85. Disponibilização e uso de dispositivos de segurança patrimonial (SEDE)	0= Não possui nenhum sistema de segurança. 1= Possui sistema de alarme. 2= Possui sistema de segurança próprio. 3= Possui sistema de segurança terceirizado. 4= Possui sistema de segurança mais sofisticado. <b>9= Não possui dependências físicas/sala/escritório</b>
86. Apresentação da empresa	0= Infraestrutura externa em condições precárias. 1= Condições físicas adequadas (vedação, reboco e pintura, piso, rede). 2= Facilidade de visualização (placa de identificação, iluminação). 3= Possui boa visualização e área de estacionamento. 4= Possui boa estrutura com visualização com indicações, estacionamento, produtos e promoções. <b>9= Não possui dependências físicas/sala/escritório</b>
87. Expectativas em relação ao resultado desta pesquisa	
Comentários (anotar o número da pergunta a que se refere)	

## APÊNDICE B – Proficiências dos EI

Indivíduo	produtos	Proficiência (teta)		
		tempo	início	fim
1	Películas e adesivos	1	-0,054	0,000
2	Concerto de Electro Eletrônicos	15	-0,524	0,110
3	Frutas e verduras	1	-0,270	0,054
4	Diversão e Festas	1	-0,615	-0,151
5	Cópia de chaves	0	-0,770	0,151
6	Venda e bebidas	4	-1,137	-0,717
7	Coites de cabelo	14	-0,616	0,052
8	Tatoo e piercing	10	0,056	0,114
9	Aulas de pintura	15	-0,712	-0,440
10	Tatuagem	2	-0,494	-0,175
11	Fabrica de produtos congelados	3	-0,666	0,000
12	Lanches, tele entrega	0	0,106	0,270
13	Massoterapia	21	-0,530	-0,318
14	Lanches variados	1	-0,175	-0,114
15	Beleza e estética	1	-0,162	0,106
16	Bar	4	-0,702	-0,270
17	Roupas de bebê	0	0,162	0,424
18	Costura, artesanato, cama, mesa e banho	0	-0,407	-0,056
19	Suplementos alimentares	0	0,110	0,318
20	Peixaria	9	-0,205	0,205
21	Patwork	5	-0,678	-0,365
22	Pinturas	5	-1,029	-0,914
23	Cabeleireira	3	0,052	0,106
24	Venda e instalação de climatizadores	21	0,000	0,387
25	Venda de roupas novas e usadas	7	-0,270	-0,156
26	Locadora Video	4	-0,318	-0,156
27	Oficina de bicicletas	3	0,103	-0,052
28	Coite de cabelo e manicure	4	0,000	0,270
29	Colocação de películas	1	0,162	0,270
30	Bar	0	-0,318	-0,106
31	Coite de cabelo masculino	6	-0,457	-0,056
32	Frutas e verduras	0	0,156	0,000
33	Pedreiro e colocação de ar condicionado	6	-0,914	-0,840
34	cabeleireiro	9	-0,280	-0,280
35	Lataria e Mecânica	3	-0,056	0,212
36	Eletrônico	8	-0,162	0,054
37	Lan House e Locação de Vídeos	15	0,054	0,000
38	Coite de cabelo e manicure	2	-0,378	-0,110
39	Artesanato	0	-0,660	-0,424
40	Cabeleireira, manicure e depilação	0	0,106	0,000
41	Cabeleireira	0	0,106	0,106
42	Fabricação de móveis planejados	0	-1,633	-0,880
43	Borracharia	20	-0,378	-0,270
44	Costuras e concertos	1	-0,831	-0,712
45	Cabeleireira	1	0,550	0,550
46	Tatuagem	15	0,365	0,365
47	Películas, som e acessórios	4	0,096	0,244
48	Estofaria	8	-0,050	0,156
49	Mecânica	20	0,103	0,103
50	Loja de roupas	2	-0,212	0,000

51	Soveteria	1	0,151	0,151
52	Borracharia	4	-0,106	-0,106
53	Transporte de cargas	1	-1,163	0,000
54	Conserto e venda de pneus	14	0,156	0,212
55	Cabelereira	3	0,205	0,261
56	Estofaria e conserto de lonas	14	0,000	0,220
57	Consertos de costura	6	-0,685	-0,728
58	Vendas de loungerie porta a porta	1	-1,029	-0,728
59	Cabelereira	8	0,198	0,198
60	Cabelereiro	11	-0,168	0,000
61	Bar	0	0,106	0,000
62	Cabelereira	20	0,106	0,162
63	Oficina mecânica de motos	0	0,162	0,106
64	Barbearia	0	-0,550	-0,378
65	Moda feminina	0	-0,156	-0,106
66	Restaurante	0	-0,052	0,052
67	Conserto de equipamentos elétricos	1	-0,054	0,054
68	Cabelereira	8	0,110	0,280
69	Chaveiro	4	0,000	0,261
70	Mecânica de motos	6	0,156	0,330
71	Cabelereira	0	0,050	0,103
72	Instalação de som automotivo	2	0,052	0,156
73	Colocação de películas	6	-0,052	-0,052
74	Serviço de reparação e instalação de acessórios.	1	0,050	0,000
75	Mecânica em geral	1	0,110	0,220
76	Mecânica de motos	27	0,000	0,000
77	Bar	14	0,110	0,162
78	Confeção do Salgadinhos	15	0,000	0,000
79	Bar	2	-0,205	-0,156
80	Borracharia e balanceamento	5	0,052	0,052
81	venda e manutenção de computadores	0	0,205	0,318
82	Produtos religiosos	1	-0,220	-0,110
83	Venda de gás e água	0	-0,457	-0,280
84	Pintura de veículos	5	-0,270	0,000
85	Cabelereiro e manicure	3	-0,270	-0,054
86	cabelereiro	1	-0,106	-0,052
87	barbearia	5	-0,106	0,110
88	cabaleireira	3	0,106	0,054
89	Vendas de produtos de salão de beleza	1	-0,640	-0,571
90	Manicure	0	-0,156	-0,156
91	Comércio de roupas	2	-0,953	-0,953
92	Comércio de descartáveis	0	-0,840	-0,840
93	decoreção de festas	1	-0,728	0,000
94	contabilidade	25	-0,820	-0,820
95	cabelereira	6	0,252	0,252
96	fotógrafo	8	-0,616	-0,616
97	tattoo	7	0,252	0,308
98	brechó	1	-0,343	-0,280
99	editora	1	-0,756	-0,756
100	eventos	4	-2,311	-2,139

101	verdureiro	29	-0,840	-0,728
102	venda de roupas femininas	1	-0,914	-0,799
103	aulas	0	-2,311	-2,006
104	estofari	9	-0,212	0,000
105	Lavação de carros	6	-0,099	0,000
106	Lavação de carros	6	-0,099	0,000
107	instalação de aparelhos eletrônico	11	-0,504	-0,457
108	cabelereiro	0	-0,110	0,000
109	Panificadora	2	-0,054	0,000
110	mecânica/elétrica	1	-0,106	-0,054
111	artesanato	2	-0,571	-0,457
112	comércio de vestuário	5	-0,330	-0,056
113	bar	0	-0,151	0,000
114	eletricista	0	-0,616	-0,571
115	comércio de vestuário	3	-0,280	-0,168
116	cabelereira	1	-0,106	0,000
117	comércio de bijuterias e artesanatos	1	-0,593	-0,119
118	cabaleiro	15	-0,156	-0,270
119	fábrica de bolsas e uniformes	0	-0,205	-0,103
120	construções	31	-0,594	0,308
121	loja de roupas	0	-0,392	-0,392
122	comércio de cama, mesa e banho	3	-0,637	-0,410
123	comércio de miudezas	3	-0,378	-0,378
124	pedreiro	5	-1,600	-1,600
125	manutenção de computadores	0	-1,227	-1,145
126	peixaria	0	0,052	0,270
127	comércio de roupas	0	-0,162	0,000
128	cabaleiro	-1	0,162	0,378
129	loja de roupas	-1	-0,212	0,103
130	comércio de roupas	0	-0,162	0,000
131	vídeos	6	0,392	0,504
132	lavanderia	0	-0,365	-0,318
133	loja de roupas e acessórios	0	-0,261	-0,054
134	fábrica de salgados	6	0,106	0,270
135	lataria e pintura	3	-0,052	0,000
136	loja de games e eletrônicos	0	0,205	0,205
137	web design	6	0,069	0,000
138	fotografias	1	-0,440	-0,392
139	loja de roupas	0	-0,318	-0,318
140	serviço de guincho	3	-0,873	-0,728
141	fotografias	14	-0,504	-0,392
142	cabelereira	12	0,103	0,156
143	cabelereiro	1	0,000	0,000
144	comércio de roupas	2	-0,990	-0,990
145	mecânica	13	0,000	0,054
146	bar	3	0,378	0,486
147	lavanderia	2	-0,660	-0,594
148	eletrônica	4	0,052	0,052
149	sovelteria	9	0,424	0,424
150	pintura de parachoques	2	0,000	0,054

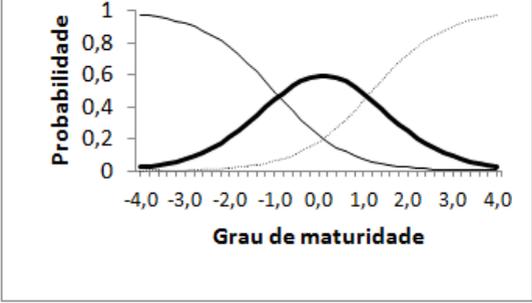
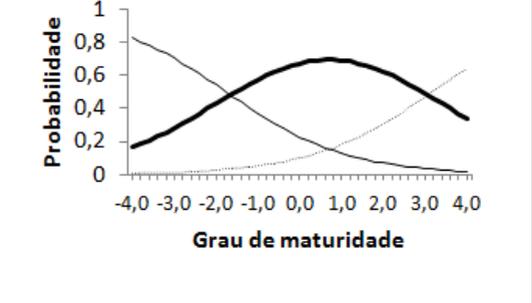
151	montagem de portas e janelas	3	-1,596	-1,262
152	prestação de serviço	10	-2,139	-1,600
153	aluguel de DVD	0	-0,318	-0,318
154	cabeleireira	10	-0,316	0,124
155	cachorro quente	10	-0,475	0,058
156	Fábrica de roupas	0	-0,593	-0,593
157	cabeleireiro/manicura	4	0,378	0,378
158	chaveiro	20	0,000	0,052
159	átch work	0	-0,220	-0,110
160	contador	2	-0,787	-0,343
161	cabeleireira	8	0,151	0,261
162	serviço de pintura	6	-0,810	-0,615
163	assistencia técnica de informática	1	-0,571	-0,571
164	moto boy	4	-2,139	0,000
165	aulas	11	0,058	0,058
166	costureira	41	-0,378	0,156
167	Lavacar	4	0,052	0,052
168	cabaleiro	19	0,106	0,106
169	cabeleireiro	10	-0,950	-0,950
170	aulas de yoga	11	-0,831	-0,712
171	eventos	4	-0,831	-0,831
172	cabaleiro	2	0,212	0,365
173	eventos	0	-0,238	-0,238
174	cabeleireira	18	0,146	0,198
175	manutenção de computadores	1	-1,313	-1,191
176	cabaleira	2	-0,343	-0,228
177	consultora de moda	2	-1,740	-1,708
178	cantina	1	0,052	0,000
179	bar	0	-0,902	-0,902
180	esteticista	11	-0,103	-0,052
181	concerto e manutenção de eletros	1	0,000	0,000
182	cabeleireira	1	0,103	0,103
183	costureira	1	-0,270	-0,220
184	moda e disign	0	-0,616	-0,440
185	curso de maquiagem	1	-0,261	-0,106
186	bar	14	-0,378	-0,212
187	artesanato	5	-0,728	-0,685
188	brecho	10	-0,054	0,162
189	soveteria	2	0,318	0,318
190	cafeteria	0	0,106	0,106
191	chaveiro	1	0,052	0,318
192	chaveiro	4	-0,052	-0,052
193	aulas	0	-0,666	-0,593
194	pedreiro	13	-0,756	-0,756
195	Manicure	1	0,156	0,212
196	Chaves	1	-0,052	-0,052
197	Aulas de surf	5	-1,241	-1,241
198	Pet shop	0	-0,220	-0,220
199	Cabeleireiro	0	0,717	0,717
200	Artesanato	3	0,052	0,103

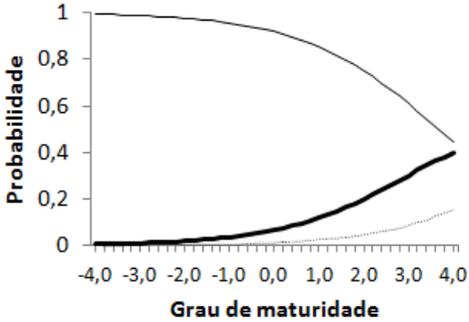
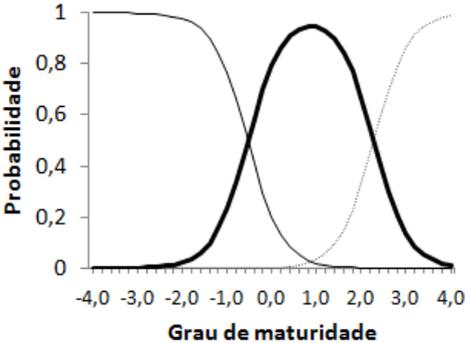
201	Cabeleireiro	13	0,000	0,162
202	Pranchas de surf	10	0,106	0,156
203	Hot dog	1	0,228	0,228
204	Depilação	3	0,000	0,106
205	Confecção	0	-0,770	-0,660
206	Motoboy	1	-2,006	-1,977
207	Manicure e depilação	8	0,106	0,106
208	Chaves	15	0,054	0,106
209	Borracharia	16	-0,103	-0,052
210	Eletricista	5	-0,990	-0,990
211	Cabeleireiro	3	-0,270	-0,270
212	Eletricista	5	-0,990	-0,990
213	Artesanato	1	-0,318	-0,318
214	Vidraçaria	14	0,000	0,000
215	Floricultura	4	-0,054	0,000
216	Barbearia	8	-0,392	-0,228
217	Roupas	2	-0,270	0,000
218	Infomática	0	-0,914	-0,914
219	Decoração de interiores	9	-1,369	-1,241
220	Lavacar	0	0,110	0,110
221	Mini mercado	0	-0,156	0,000
222	Lingerie	1	-0,220	0,378
223	Estética	0	-1,445	-1,248
224	Arquivo	6	-1,884	-1,600
225	Música	25	-1,369	-1,333
226	Comunicação Visual	2	0,637	0,782
227	Serigrafia	7	-0,106	-0,106
228	Lavacar	6	0,103	0,156
229	Chaveiro	5	-0,052	0,000
230	Quiosque e produtos de surfe	11	0,106	0,212
231	Eventos	4	-1,465	-1,074
232	Costureira	25	-1,029	-0,953
233	Eventos	0	-1,191	-0,873
234	Estofaria	0	-0,052	0,000
235	Atualização de site/ elaboração de textos	15	-1,191	-1,191
236	Comércio ambulante	4	-1,108	-1,108
237	Marmita	1	-0,205	-0,205
238	Gráfica, brindes	6	-1,029	-0,914
239	Lanchonete	4	0,050	0,146
240	Aulas de Kung Fu e Tai Chi Chuan	7	-1,404	-1,404
241	Aula particular	20	-1,941	-1,941
242	Lanchonete	0	0,365	0,378
243	Banca de revistas	45	-0,616	-0,616
244	Bar	0	0,000	0,110
245	Locadora de DVD	0	0,052	0,261
246	Comércio de vestuário	1	0,052	0,106
247	Cabelereira	1	0,270	0,378
248	Comércio de CD e DVD	0	-0,594	-0,594
249	Bar	5	0,000	0,052
250	Artesanato	8	-0,840	-0,840

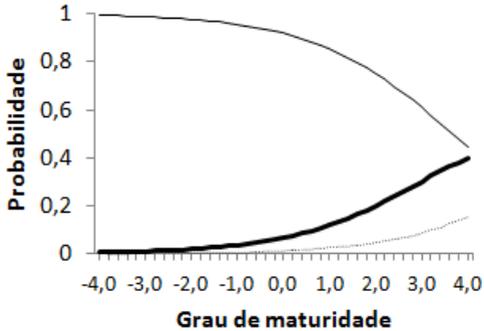
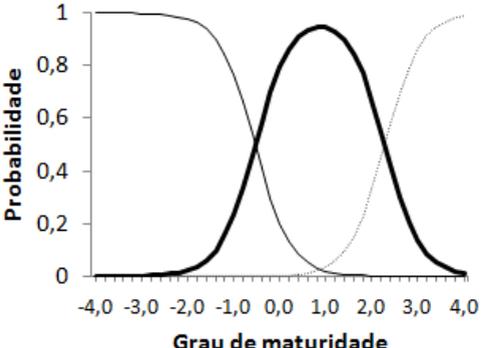
251	Eletronica	1	-0,054	0,000
252	Pastéis	0	-0,308	0,000
253	Contador	0	-0,524	-0,291
254	Eletronica	3	-0,212	-0,212
255	Comércio de roupas	0	-0,110	0,168
256	Cabelereira	32	-0,052	-0,052
257	Cabelereira	0	-1,496	0,000
258	Placas	3	0,000	0,052
259	Cabelereira	4	-0,049	0,000
260	Turismo	8	-1,227	-1,191
261	Venda de cosméticos	9	-1,029	-0,770
262	Pedreiro	4	-0,880	-0,799
263	Comércio de vestuário	16	-1,108	-1,070
264	Cabelereira	15	-0,162	-0,162
265	Comércio de vestuário	3	-0,914	-0,873
266	Comércio de vestuário	0	-2,650	-2,167
267	Lavação de carros	3	-0,270	-0,270
268	Pinturas prediais	3	-0,787	-0,593
269	Confecção de bijuterias	21	-0,212	-0,162
270	Serviço de escritório	1	-1,854	-1,333
271	Serviço de escritório	1	-1,854	-1,333
272	Oficina de instrumentos musicias	9	0,000	0,000
273	Assador de carne	12	-1,108	-0,728
274	Comércio de jóias	1	-0,840	-0,840
275	Chaves	4	0,052	0,000
276	Cabeleireiro	17	0,000	0,000
277	Telemensagem	0	-1,913	-1,664
278	Banho e tosa de animais	10	0,054	0,054
279	Cursos e aulas	1	-0,175	-0,175
280	Assistência técnica	16	0,052	-0,469
281	Cabelereira	14	0,052	0,052
282	Pinturas	7	-1,313	-1,278
283	Cabeleireira	7	0,212	0,270
284	Peças e mecânica	18	0,106	0,106
285	Brechó	0	-0,110	-0,110
286	Mecânica	18	0,103	0,103
287	Higiene	1	0,106	0,110
288	Gás e água	2	-1,596	0,000
289	Cabeleireira	14	0,156	0,156
290	Manutenção de portas e janelas	19	-0,953	-0,914
291	Artesanato	18	-0,728	-0,378
292	Minimercado	4	0,228	0,228
293	Cabeleireira	1	0,162	0,162
294	Acessora de cobrança	2	-1,913	-1,227
295	Pinturas	18	-0,953	-0,914
296	Papelaria e bazar	6	0,052	0,052
297	Vestuário	19	-0,330	-0,330
298	Costura	22	0,000	0,000
299	Salgadinhos e marmitas	20	-0,486	-0,106
300	Criação publicitária em geral	3	-1,108	-0,950

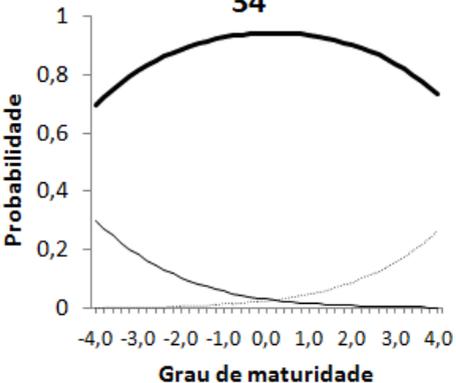
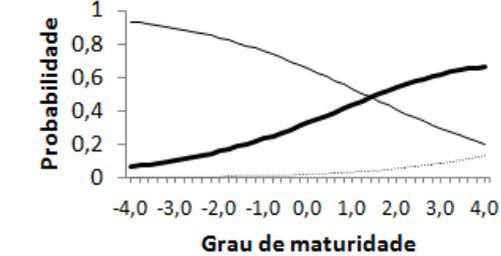
301	Metais	1	0,000	-0,052
302	Cabeleireira	5	0,162	0,162
303	Gesso	14	-0,914	-0,914
304	Eventos	5	-1,771	-1,771
305	Produtos de higiene	2	0,000	0,099
306	Bijuteiras	0	-0,110	0,000
307	Banho e tosa	0	0,378	0,378
308	Lavacar	12	0,318	0,318
309	Pinturas	1	-0,840	-0,504
310	Lanchonete	0	0,106	0,270
311	Bicicletas	2	0,054	0,054
312	Lavanderia	9	0,205	0,099
313	Cabeleireira	20	0,000	0,156
314	Padaria	5	-0,212	-0,106
315	Distribuidora de vinho	0	-1,633	0,000
316	Gesso	14	-0,728	-0,212
317	Venda de roupas	0	-0,840	0,000
318	Marketing	1	-1,278	-1,278
319	Aula	37	-1,977	-2,006
320	Artigos de praia	3	-0,162	-0,110
321	Pintura	7	-0,770	-0,660
322	Pedreiro	6	-1,404	-1,278
323	Pedreiro	8	-1,404	-1,278
324	Pedreiro	1	-0,799	-0,799
325	Vestuário	1	-0,212	-0,106

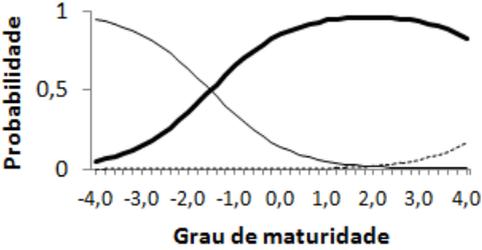
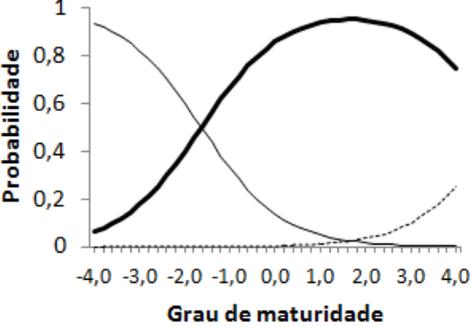
**APÊNDICE C – Representação dos parâmetros dos itens**

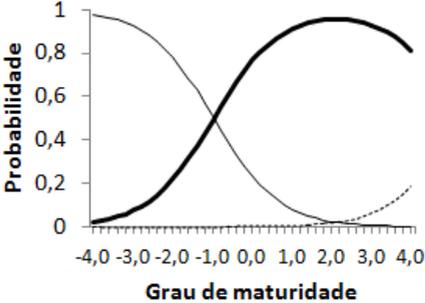
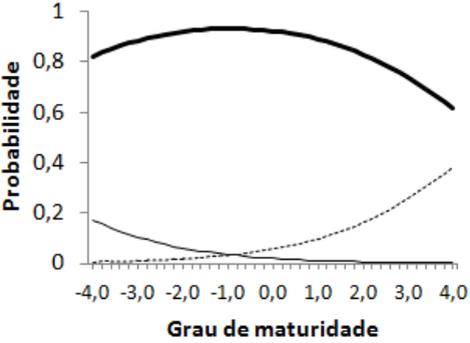
<p>26. Identidade visual do negócio</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item 26</b></p>  <p style="text-align: center;">1,24    -1,012    1,201</p>
<p>27. Propaganda e Divulgação</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item 27</b></p>  <p style="text-align: center;">0,70    -1,759    3,161</p>

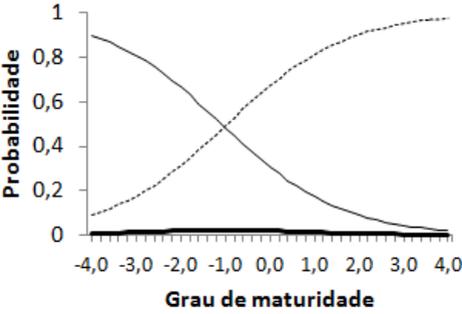
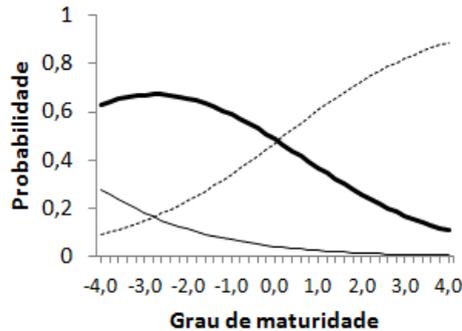
<p>29. Pesquisa de mercado</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item</b> <b>29</b></p>  <p style="text-align: center;">0,66      3,678      6,551</p>
<p>31. Ponto de Venda\ Localização</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item</b> <b>31</b></p>  <p style="text-align: center;">2,56      -0,538      2,277</p>

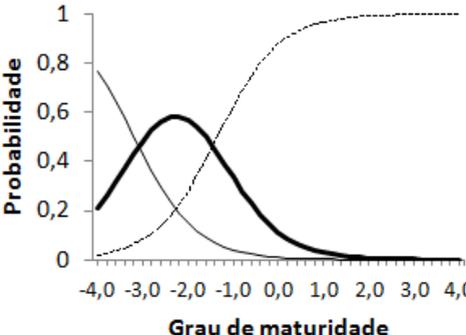
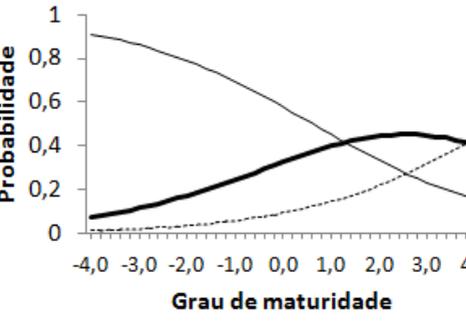
<p>29. Pesquisa de mercado</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item 29</b></p>  <p style="text-align: center;">0,66      3,678      6,551</p>
<p>31. Ponto de Venda Localização</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item 31</b></p>  <p style="text-align: center;">2,56      -0,538      2,277</p>

<p>34. Diálogo e pesquisa com os clientes</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item</b> <b>34</b></p>  <p style="text-align: center;">0,65    -5,308    5,577</p>
<p>36. Fidelização de clientes</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item</b> <b>36</b></p>  <p style="text-align: center;">0,50    1,246    7,705</p>

<p>37. Relação com fornecedores</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item 37</b></p>  <p style="text-align: center;">1,18    -1,531    5,352</p>
<p>38. Classificação de fornecedores</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item 38</b></p>  <p style="text-align: center;">1,12    -1,628    4,959</p>

<p>39. Opções de fornecedores alternativos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item</b> <b>39</b></p>  <p style="text-align: right;">-0,968 5,197</p>
<p>42. Conhecimento da necessidade de capital</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item</b> <b>42</b></p>  <p style="text-align: center;">0,58    -6,711    4,815</p>

<p>44. Alvarás e Licenças</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item 44</b></p>  <p style="text-align: center;">0,75    -1,087    -0,962</p>
<p>48. Plano Financeiro</p>	<p style="text-align: center;"><b>Curva Característica do item 48</b></p>  <p style="text-align: center;">0,55    -5,754    0,205</p>

<p>49. Custos</p>	<p><b>Curva Característica do item</b> <b>49</b></p> 
<p>1,46    -3,187    -1,351</p>	<p><b>Curva Característica do item</b> <b>53</b></p> 
<p>53. Atenção ao Contador</p>	<p>0,50    0,624    4,498</p>

