

PEDRO GILBERTO ARNAUT

**RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E
ADIMPLÊNCIA DOS TOMADORES DE MICROCRÉDITO**

CAMPO LIMPO PAULSTA

2016

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

PEDRO GILBERTO ARNAUT

Relação entre competências empreendedoras e
adimplência dos tomadores de microcrédito

Orientador – Djair Picchiai

**Dissertação de mestrado apresentada
ao Programa de Mestrado em
Administração das Micro e Pequenas
Empresas da Faculdade Campo Limpo
Paulista para obtenção do título de
Mestre em Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da
dissertação defendida pelo aluno Pedro Gilberto
Arnaut e orientada pelo Prof. Dr. Djair Picchiai**

Orientador - Assinatura

CAMPO LIMPO PAULISTA
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Arnaut, Pedro Gilberto

Relação entre competências empreendedoras e adimplência dos tomadores de microcrédito / Pedro Gilberto Arnaut. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Profº. Dr. Djair Picchiai.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Microcrédito. 2. Empreendedorismo. 3. Competências empreendedoras. 4. Inadimplência. I. Picchiai, Djair. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

CAMPO LIMPO PAULISTA

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade Campo Limpo Paulista

RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E ADIMPLÊNCIA DOS TOMADORES DE MICROCRÉDITO

Pedro Gilberto Arnaut

Data: 29/01/2016

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Djair Picchiai

(Presidente / Orientador FACCAMP)

Professora Doutora Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

(FACCAMP)

Professor Doutor Gilberto Sarfati

(FGV)

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Djair Picchiai, por sua paciência, sua sabedoria, seu real interesse em orientar.

Ao Prof. Dr. Gilberto Sarfati, componente da banca, cujas intervenções muito contribuíram para o aprimoramento do trabalho.

À Prof. Dr^a Eliane Bianchi, componente da banca, professora do programa de mestrado, inspiradora, que desde o primeiro contato me levou a pensar e trabalhar nesta pesquisa.

Aos professores do programa de mestrado da FACCAMP com os quais tive o prazer de conviver e com os quais muito aprendi: Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Wanderlei Lima de Araújo, José Luiz Contador, Marco Antonio Conejero e Roberto Coda.

Aos colegas do programa de mestrado da FACCAMP, tantos que não há como citar nomes, cuja parceria, amizade, compartilhamento generoso de conhecimentos tornaram o processo de conclusão de mais essa etapa não só factível como também agradável e prazeroso.

À minha família, especialmente minha mulher Maria Angélica de Almeida Arnaut, minha filha caçula Bárbara de Almeida Arnaut, que me apoiaram de todas as formas, e meu genro Anderson José Alves Palmeira, empreendedor que me inspirou neste estudo.

E por fim, à Caixa Econômica Federal, que forneceu insumos fundamentais para a execução desse estudo.

RESUMO

O Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado foi criado para incentivar a geração de trabalho e renda entre os microempreendedores populares, e se insere em um esforço global para fornecer recursos para que a população carente gere sua própria renda. O microcrédito não visa lucro para a instituição que o fornece, mas busca sustentabilidade. Por não contar com garantias tradicionais, depende da adimplência dos tomadores para sua perenidade, mas os sistemas convencionais de análise de crédito não contemplam as peculiaridades do microcrédito, o que aumenta seu grau de risco quanto à adimplência. Outro esforço global no sentido de auxiliar pessoas a gerarem sua própria renda é o programa Empretec, metodologia criada pela Organização das Nações Unidas para a formação de empreendedores, que conta em seu embasamento teórico com uma tipologia de competências empreendedoras, desenvolvida por McClelland. Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de verificar se há relação entre a presença de competências empreendedoras, conforme listadas no programa Empretec, nos tomadores do microcrédito produtivo orientado e o comportamento de adimplência apresentado por tais tomadores. Para atingir este objetivo, foi aplicado um questionário baseado no modelo desenvolvido por Cooley (1990) e McClelland (1987) a 98 tomadores de microcrédito produtivo orientado da região de Campo Limpo Paulista. Como resultado de tal pesquisa, depreendeu-se que os tomadores de microcrédito apresentam competências empreendedoras, embora com algumas carências, e que há uma combinação de competências que predomina nos tomadores que se tornaram inadimplentes, diferente das combinações dos tomadores que se mantiveram adimplentes.

Palavras Chave: Microcrédito. Empreendedorismo. Competências Empreendedoras. Inadimplência.

ABSTRACT

The Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado was created to encourage generation of employment and income among popular micro-entrepreneurs, and is part of a global effort to provide resources to the poor to generate their own income. Microcredit is not intended for profit institution that provides it, but seeks sustainability. By not relying on traditional collateral, it depends on timely payments from borrowers for their survival, but conventional credit analysis systems do not include the microcredit peculiarities, which increases their risk regarding timely payments. Another global effort to help people generate their own income is the Empretec program, methodology created by the United Nations to train entrepreneurs, which has in its theoretical foundation a typology of entrepreneurial competencies, developed by McClelland. This research was conducted with the objective to check whether there is a relationship between the presence of entrepreneurial skills, as listed in the Empretec program, in the borrowers of Programa Nacional de Microcrédito Orientado and timely payments of behavior exhibited by such borrowers. To achieve this goal, a questionnaire based on the model developed by Cooley (1990) and McClelland (1987) was applied to 98 oriented productive microcredit borrowers of Campo Limpo Paulista region. As a result of such research, it is surmised that the microcredit borrowers have entrepreneurial skills, albeit with some shortcomings, and that there is a combination of skills that predominates among borrowers who have become defaulters differing from combinations of borrowers who remained compliant.

Keywords: Microcredit. Entrepreneurship. Entrepreneurial Competencies. Default.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Teoria da Ação e Desempenho.....	21
Figura 2.	Iceberg.....	22
Figura 3.	Microfinanças, microcrédito e microcrédito produtivo orientado...	43
Figura 4.	Gráfico com distribuição de competências X tomadores.....	70
Figura 5.	Competências X adimplência.....	76
Figura 6.	Gráfico combinando frequência de competências X adimplência...	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Competências segundo Cheetan e Chivers.....	23
Quadro 2.	Competências empreendedoras segundo Man e Lau.....	27
Quadro 3.	Competências empreendedoras segundo McClelland.....	32
Quadro 4.	Competências empreendedoras segundo Spencer e Spencer.....	34
Quadro 5.	Competências empreendedoras segundo Cooley.....	36
Quadro 6.	Comparação entre pesquisas utilizando tipologia Cooley.....	41
Quadro 7.	Os 7 C's do crédito aplicados ao microcrédito.....	53
Quadro 8.	Questionário de Competências Empreendedoras – Lenzi.....	61
Quadro 9.	Códigos dos clientes.....	66
Quadro 10.	Contratos de microcrédito Ag. Campo Limpo Paulista.....	73
Quadro 11.	Variância das competências.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Valores por competência.....	68
Tabela 2.	Distribuição de competências.....	69
Tabela 3.	Comparação entre as pesquisas.....	72
Tabela 4.	Valores conforme situação de adimplência.....	75
Tabela 5.	Frequência de competências X situação de adimplência.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MSI	Management Systems International
PEC	Personal Entrepreneurial Characteristics
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
ONG	Organização Não Governamental
CEAPE	Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
IAF	Inter-American Foundation
FENAPE	Federação Nacional de Apoio aos Pequenos Empreendimentos
CEAPE	Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos
MPO	Microcrédito Produtivo Orientado
PNMPO	Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado
BOI	Busca de Oportunidades e Iniciativa
CRC	Correr Riscos Calculados
EQE	Exigência de Qualidade e Eficiência
PER	Persistência
COM	Comprometimento
BDI	Busca de Informações
EDM	Estabelecimento de Metas
PMS	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
PRC	Persuasão e Rede de Contatos
IAC	Independência e Auto Confiança

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivo.....	16
1.2	Hipóteses de pesquisa.....	17
1.3	Delimitações e limitações.....	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Competências.....	19
2.1.1	Escola Norte-americana.....	19
2.1.2	Escola Europeia.....	23
2.2	Competências do empreendedor.....	25
2.2.1	Tipologia de Man e Lau.....	26
2.2.2	Tipologia de McClelland.....	31
2.3	Microcrédito.....	42
2.3.1	Microcrédito no Brasil.....	46
2.3.2	Microcrédito Produtivo Orientado.....	47
2.4	Risco de Crédito.....	50
2.4.1	Modelagem de Crédito.....	52
2.4.2	Crédito e Fatores Psicológicos.....	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1	Método de pesquisa.....	58
3.2	Universo e amostra.....	59
3.3	Instrumento de coleta de dados.....	60
3.4	Procedimentos de Coleta e Tratamento de Dados.....	64
3.4.1	Coleta de dados.....	65
3.4.2	Tratamento de dados.....	66
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	68
4.1	Presença de competências empreendedoras.....	68
4.2	Situação de adimplência.....	73
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
5.1	Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.....	84
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
	Apêndice A – Questionário de Competências Empreendedoras.....	96

1. INTRODUÇÃO

Ao conceder crédito para os tomadores em geral, as instituições financeiras procedem a uma análise dos riscos do tomador, utilizando instrumentos como *credit scoring*, que calcula a probabilidade de inadimplência de acordo com o perfil do tomador e *behavior scoring*, medição da probabilidade de inadimplência decorrente do comportamento do tomador para avaliar a capacidade que o tomador tem de pagar, avaliando aspectos como idoneidade cadastral, rendimento, escolaridade, patrimônio, entre outros. Todos estes aspectos referem-se ao passado e ao presente dos tomadores. Nenhum deles é capaz de proporcionar qualquer inferência sobre a probabilidade de que a capacidade de pagamento vá se manter.

Dentre as linhas de crédito disponíveis aos empreendedores, destaca-se o microcrédito produtivo orientado por se tratar de iniciativa governamental que reflete o crescimento mundial do microcrédito, instrumento voltado à geração de renda através do fortalecimento dos microempreendedores, incluindo os empreendedores informais.

A falta de modelos de análise creditícia para este segmento afasta as instituições tradicionais, uma vez que a maioria dos tomadores não possui qualquer histórico de crédito, o que impede a utilização de modelos que utilizem *behavior scoring*, não possuem garantias reais, e suas características demográficas também não seriam aprovados em sistemas de *credit scoring* tradicionais (MOURA e DURKIN, 2003). Isso torna necessário que se estude cada vez mais o comportamento dos tomadores de microcrédito, para eliminar barreiras e aumentar a oferta de crédito para este segmento.

No Brasil o microcrédito tornou-se política pública através da criação do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, instituído pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005, que conta com recursos do FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador, e destina-se a pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte, com renda bruta anual de até 120 mil reais, e que em 2014 destinou 6,45 bilhões de reais, 20% a mais que em 2013 (MTE, 2015).

Entre os objetivos do programa inclui-se incentivar a geração de trabalho e renda entre os microempreendedores populares, e estabelece que as instituições financeiras participantes devem estabelecer relacionamento direto com os empreendedores no local onde é executada a atividade econômica, feito por pessoas treinadas e com condições de prestar orientação educativa sobre o planejamento do negócio, definição das necessidades de crédito e de gestão voltadas para o desenvolvimento do empreendimento, e que o contato deve ser mantido durante toda a vigência do contrato, visando ao crescimento e desenvolvimento do negócio.

Ao observar as características do programa, expostos na Lei 11.110 e no [sítio portal.mte.gov.br](http://portal.mte.gov.br), nota-se que há indicações sobre a qualificação necessária aos profissionais das instituições financeiras, e indicações sobre o que deve ser observado no negócio, mas não há indicações sobre o que se deve observar e desenvolver na pessoa do empreendedor. Dessa maneira, é viável admitir que alguém que apresente uma proposta viável de negócio vá obter recursos para este negócio, mesmo que a própria pessoa não apresente qualquer condição de levar a sucesso o empreendimento, em função da falta de competências específicas para tanto.

Apesar de focar na população carente, o programa não faz distinção entre as diferentes motivações que movem os empreendedores. De acordo com a Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2014), há dois tipos de empreendedores de acordo com sua motivação: empreendedores por necessidade, que decidem empreender por não possuir melhores opções de emprego, e buscam abrir um negócio como meio de gerar renda para si e sua família, e empreendedores por oportunidade, que identificam uma chance de negócio e decidem empreender, mesmo que tenham outras fontes de renda. A proporção entre empreendedores de oportunidade/necessidade, que vinha aumentando nos últimos anos, caiu ligeiramente, de 2,5 em 2013 para 2,4 em 2014 (GEM, 2014).

O autor deste estudo atua em uma das instituições financeiras públicas autorizadas a operar com microcrédito, responsável por fazer auditoria das operações, nas quais busca verificar a conformidade das concessões feitas e se há alinhamento entre o público alvo do programa e o público efetivamente alcançado pelo produto.

Ao longo de seu trabalho, observou que não é raro um cidadão buscar tal linha de crédito como uma fonte adicional de renda, destinada a pagar dívidas ou comprar objetos quaisquer, sem qualquer ligação com algum empreendimento que se destine a geração de renda. Como não há qualquer obstáculo a tais concessões elas acabam sendo feitas, o que não resolve o problema do cidadão que procurou o crédito, e acarreta uma diminuição no crédito à disposição daquelas pessoas que de fato possuíam um objetivo empreendedor e competência para tanto, e que poderiam com seu empreendimento dinamizar a economia de sua comunidade.

Para a melhor compreensão do funcionamento do produto, e do atingimento dos objetivos do programa, cabe um estudo mais amplo do elo que deve ser o principal favorecido pelo programa, o microempreendedor tomador do crédito, utilizando-se para isto, neste estudo, a abordagem de competências empreendedoras.

Devido a este contexto, este estudo procura responder à seguinte pergunta: há relação entre as competências empreendedoras apresentadas pelos tomadores de microcrédito produtivo orientado e o grau de adimplência apresentado?

A resposta a esta questão terá importância para pelo menos três agentes distintos: para as instituições financeiras, possibilitará um melhor conhecimento dos clientes deste produto, permitindo melhorias em seu atendimento bem como mitigação do risco de crédito, destacando que a consagrada regra dos 5 C's da Análise de Crédito estabelece 5 critérios para analisar o tomador: caráter, capacidade, capital, colateral e condições, sendo que a análise de competências empreendedoras atende ao critério "capacidade". Para os gestores públicos do programa, fornecerá um mapeamento das eventuais deficiências no desenvolvimento de competências que pudessem garantir a geração de renda de forma mais efetiva, aperfeiçoando o programa vigente. E por parte dos tomadores de crédito, a identificação de quais competências possuem e quais competências são desejadas nos empreendedores pode lhes fornecer um diagnóstico que permita investir no autodesenvolvimento.

1.1 Objetivo

Estabeleceu-se como objetivo geral do estudo identificar a relação entre o nível de competências empreendedoras apresentado pelos tomadores de microcrédito de Campo Limpo Paulista e o grau de adimplência apresentado por estes.

Para atingir tal objetivo, traçou-se os objetivos específicos: conceituar competências empreendedoras; determinar forma de medir a presença de competências empreendedoras; identificar a quantidade de tomadores de microcrédito em Campo Limpo Paulista, ao longo de 2014; identificar o grau de adimplência destes tomadores de microcrédito; medir a presença de competências empreendedoras nos tomadores de microcrédito em Campo Limpo Paulista, ao longo de 2014, e identificar a relação entre presença de competências empreendedoras e situação de adimplência dos tomadores de microcrédito.

Ao buscar um elemento que permita de alguma forma antever a capacidade de sucesso futuro em determinado empreendimento, ou determinado trabalho, encontra-se na literatura o conceito de competências, utilizado por McClelland desde 1973, e conceituado de forma livre como uma reunião de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem um desempenho superior.

Esta pesquisa trabalha com o pressuposto de que existem combinações de competência peculiares aos empreendedores, e que a presença de tais competências permite antever certa possibilidade de sucesso, guardadas as limitações de eventos externos que comprometam o sucesso do empreendimento. Implica dizer que se houver dois empreendedores em um mesmo cenário, aquele que apresentar as competências empreendedoras deverá ter maior sucesso que aquele que não as tiver. Na linha das competências empreendedoras, este estudo se baseará nos estudos de McClelland (1987), Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990).

Já o conceito de microcrédito remete a Muhammad Yunus, que em 1976 criou o Grameen Bank, especializado na concessão de crédito de pequenos valores para pessoas muito pobres, em Bangladesh, compreendido como concessão de crédito a

pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de pequeno porte, que apresenta metodologia diversa do crédito tradicional (SOARES e MELO SOBRINHO, 2007).

Este trabalho foca em uma experiência específica de microcrédito, o microcrédito produtivo orientado, conforme definição do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, definido pela Lei 11.110/2005.

O capítulo sobre modelagem de crédito trata das metodologias utilizadas para avaliar o risco de crédito dos tomadores, definidas por Gitman (2010):

- *credit scoring*: pontuação atribuída ao cliente em função dos dados apresentados, como renda, escolaridade, tempo de emprego, que fornece à instituição a probabilidade que este cliente tem de vir a inadimplir.

- *behavior scoring*: pontuação atribuída ao cliente em função de seu comportamento relativo aos créditos já contraídos, que serve para a instituição calcular sua probabilidade de vir a inadimplir.

A questão da inadimplência utilizará entre outros os conceitos trabalhados por Alves e Camargos (2014), além de legislação específica, havendo a necessidade de diferenciar dois conceitos: inadimplência e insolvência.

Conforme Securato (2000), não há na literatura consenso com relação à inadimplência, que muitas vezes se confunde com insolvência, que é o definitivo não cumprimento de obrigações financeiras, podendo levar à falência ou concordata.

Este trabalho utilizará o conceito mais amplo de inadimplência, englobando clientes que no momento da pesquisa apresentavam atraso inferior e superior a 3 meses.

1.2 Hipóteses de pesquisa

Para a realização da pesquisa foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

- a) Os tomadores de microcrédito produtivo orientado apresentam competências empreendedoras compatíveis com outros empreendedores;

b) Há relação entre o nível de competências empreendedoras apresentado e a situação de adimplência dos tomadores de microcrédito produtivo orientado.

1.3 Delimitações e limitações

Este estudo foi desenvolvido junto aos microempreendedores da região de Campo Limpo Paulista, tomadores de crédito no Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado ao longo de 2014, junto à instituição financeira responsável por tal produto na região, a Caixa Econômica Federal.

Não há registro de estudo com o mesmo tema no Brasil, embora haja relevantes pesquisas sobre competências empreendedoras em diferentes segmentos, citando-se os recentes trabalhos de Lenzi (2015), Bracht e Werlang (2015). E a importância do tema se reflete em seus dois componentes: microcrédito e competências empreendedoras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção traz os conceitos que orientaram a pesquisa, a começar pelo conceito de competências, competências do empreendedor, microcrédito e risco de crédito.

2.1 Competências

O pioneiro em chamar a atenção para a importância das competências para o desempenho humano foi David McClelland, que em 1973 propôs a substituição dos antigos testes de aptidão e inteligência na avaliação de estudantes, uma vez que tais testes não seriam capazes de prever o sucesso em situações de vida fora da escola, por não ter sido observada correlação entre o resultado indicado nesses testes e o desempenho no trabalho (MCCLELLAND, 1973).

Muito antes disso porém, McClelland já se ocupava em estudar o comportamento do empreendedor. No livro *The Achievement Society* (A Sociedade Competitiva), de 1961, ele chama o empreendedor de “aquele que tem o desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que já tenha feito anteriormente”. A partir daí, ele aplica sua teoria das necessidades para entender o empreendedor, identificando a necessidade de realização como a que mais o impulsiona a assumir riscos, sendo essa a principal característica que separa os empreendedores das demais camadas da população (MCCLELLAND, 1972).

Vários outros estudiosos se debruçaram sobre o assunto, o que resultou em uma grande variedade de conceitos e abordagens sobre o tema. Fleury e Fleury (2001) chamam a atenção para a existência de diferentes abordagens sobre competências, separando a escola norte-americana da escola europeia.

2.1.1 Escola Norte-americana

Conforme já exposto, a escola norte-americana surge com McClelland, que compreende competências como características que podem ser preditoras de um

desempenho superior, e que ao contrário de aptidões naturais, como a inteligência, podem ser aprendidas e desenvolvidas.

Apesar de não ter elaborado um conceito que definisse as competências, indicou que se tratariam de comportamentos apresentados pelas pessoas, e não de aptidões naturais, como inteligência. Para ilustrar a importância de avaliar competências no lugar de inteligência, ele exemplificou, citando que para saber se alguém pode apresentar um bom desempenho como motorista aplica-se a esta pessoa testes de direção, e não testes de inteligência; para saber se alguém será um bom policial identifica-se as atividades praticadas pelos policiais e submete-se os candidatos a tais atividades, para avaliar seu desempenho a elas (McCLELLAND, 1973).

Para McClelland (1973), além de observar as competências cognitivas, associadas à escrita, leitura e habilidade em cálculos, deveriam também ser observadas competências comportamentais, citando como exemplo: a) habilidades de comunicação – que não é facilmente avaliável por testes de escrita, por envolver uma visão mais abrangente de comunicação, que inclui a comunicação não verbal; b) paciência, altamente necessária ao se lidar com clientes irritantes ou situações de tensão; c) estabelecimento de metas moderadas, que sejam alcançáveis – não altas demais, não baixas demais; d) desenvolvimento do ego, que inclui avaliações de comportamento, desde o nível 1 – comportamento conformista passivo, até o nível 4, comportamento proativo, que toma iniciativa no lugar de terceiros, indicando que os alunos que apresentassem comportamento proativo provavelmente teriam maior sucesso.

A partir de estudos feitos na década de 80 com gestores corporativos, Boyatzis (1982), define competência como sendo um conjunto de características subjacentes aos indivíduos, que resultam em eficiência ou desempenho superior no trabalho. A competência estaria ligada a uma habilidade que indica o que a pessoa “pode” fazer, e não necessariamente o que ela “faz”. Tais características podem ser expressas através de um esquema de círculos concêntricos, tendo como núcleo as motivações e traços de personalidade, seguidos de autoimagem e papel social, habilidades, ações

específicas ou comportamento demonstrado, demandas de trabalho e ambiente organizacional.

As competências necessárias a um gestor, de acordo com Boyatzis (1982), seriam: a) orientação para a eficiência; b) preocupação com resultados; c) proatividade; d) autoconhecimento; e) habilidade de comunicação oral; f) raciocínio indutivo; g) raciocínio dedutivo; h) habilidades sociais, desenvolvendo redes de pessoas e mobilizando-as para fins específicos; i) gerenciamento do processo de grupo, desenvolvendo identidade dos grupos, seus objetivos e regras.

Em trabalho posterior, Boyatzis (2008) afirma que o desempenho superior está atrelado ao encontro entre o talento da pessoa, o ambiente organizacional e as demandas do trabalho, conforme figura abaixo:

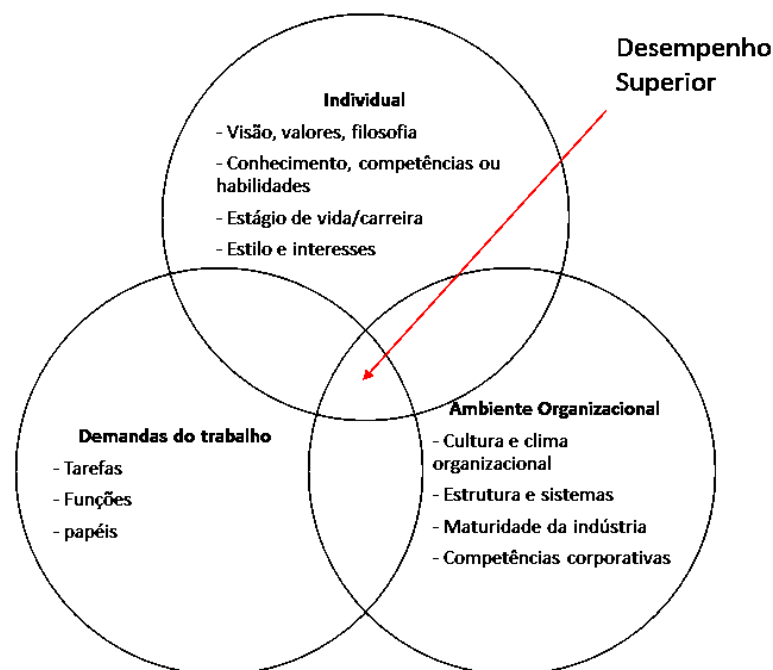


Figura 1 – Teoria da Ação e Desempenho

Fonte: Boyatzis, 2008, adaptado pelo autor.

Também Boyatzis (2008) afirma que as competências podem ser desenvolvidas por indivíduos adultos, e que é possível modificar o comportamento, humores e autoimagem, de forma a desenvolver as competências individuais e obter um desempenho superior.

Ainda na escola norte-americana, Spencer e Spencer (1993), apresentam a competência como característica pessoal, subjacente, estável e profunda. Tais autores reforçam o caráter de estabilidade das competências ao afirmar que estas possuem não apenas um aspecto visível, traduzível pelas habilidades e conhecimentos, como também um aspecto invisível, composto por três níveis: motivação, traços de personalidade e autoconceito. São tais características subjacentes ao indivíduo, invisíveis e por isso menos susceptíveis a mudança que são responsáveis causais pelo desempenho do indivíduo (SPENCER e SPENCER, 1993).

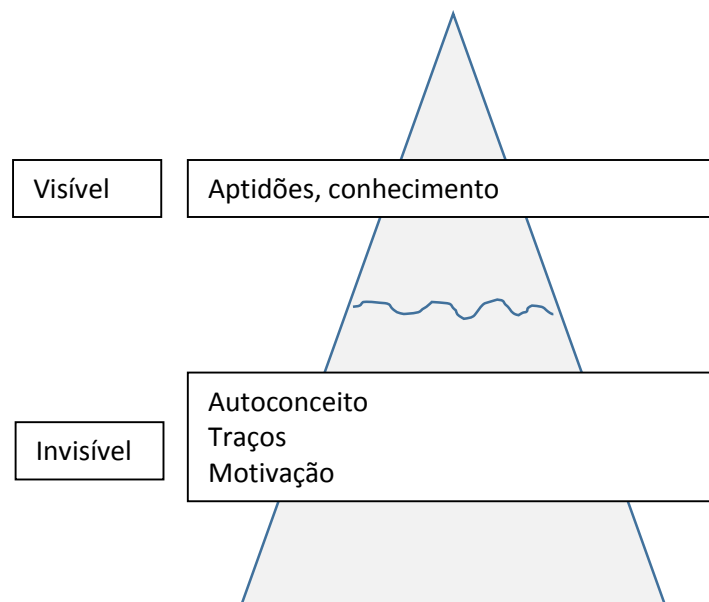


Figura 2: Iceberg

Fonte: Spencer e Spencer, 2003, adaptado pelo autor.

2.1.2 Escola Europeia

Segundo Fleury e Fleury (2001), enquanto a escola norte-americana estava focada na capacitação de pessoas para ocupar cargos nas empresas, considerando-a como um estoque de conhecimentos classificados e certificados pelo sistema educacional, a escola europeia foi além, buscando a qualificação para as necessidades reais da empresa, considerando a mutação na realidade das organizações.

No Reino Unido foi realizado o trabalho de Cheethan e Chivers (1998), que desenvolveram um modelo holístico baseado em diversos outros estudos, relacionando cinco dimensões e competências, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Competências segundo Cheethan e Chivers

Competências	Descrição
Competências cognitivas, conhecimento - saber	Sustentação teórica e conceitos, como o conhecimento tácito adquirido pela experiência.
Competências funcionais, habilidades – saber fazer	Habilidades, coisas que uma pessoa deve ser capaz de fazer e de demonstrar no trabalho.
Competências pessoais, comportamentais – saber ser	Características de uma pessoa que causem um desempenho eficaz ou superior no trabalho
Competências éticas	Valores, habilidades para fazer julgamentos corretos ligados a situações no trabalho
Meta competências (permeia as demais)	Capacidade de lidar com incertezas, autodesenvolvimento, agilidade mental, capacidade de análise, criatividade,

	solução de problemas
--	----------------------

Fonte: Cheetan e Chivers (1998)

A inter-relação entre os quatro componentes principais, mais a meta competência, deverá ser capaz de produzir tanto macro resultados da atividade profissional, que são os de longo prazo, estratégicos, como os micro resultados, resultados parciais, relacionados a tarefas e atividades.

A França traz contribuições significativas à evolução do conceito de competência, vinculando-a não a um estoque de conhecimentos ou capacidades, mas à mobilização e aplicação dos conhecimentos em uma situação específica (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Le Boterf (2003) associa competência à integração entre o saber, o saber fazer e o saber agir, que não se confundem com a definição de conhecimentos, habilidades e atitudes da escola norte-americana, por depender do contexto. Segundo este autor, competência depende de: a) saber agir, dentro de um encadeamento de ações; b) um contexto particular ao que está relacionada; c) um saber agir válido, que deve ser validado por terceiros; d) uma intencionalidade, um objetivo, uma finalidade. Esta integração dependeria de três eixos formados pelo indivíduo, quais sejam: sua biografia e socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional. A expressão da competência para Le Boterf (2003) é a integração dos saberes diversos e heterogêneos para a realização de atividades, cabendo ao indivíduo, como centro da competência, reunir seus próprios recursos (conhecimentos, habilidades, experiência, qualidades pessoais) com os recursos do ambiente.

Não se trata portanto apenas da qualificação do indivíduo, como defendido pela escola norte-americana, sendo necessária a devida mobilização para geração e entrega de resultados. A competência passa a ser contextualizada, ela é dinâmica e interdependente, e não estática.

Na mesma linha atua Zarifian (2001), que associa a competência à prática em situações que dependem dos conhecimentos adquiridos e os transformam, e aponta

três mutações no mundo do trabalho que sustentam a necessidade de atualizar o modelo de competência nas organizações:

a) a noção de incidente, que ocorre de maneira imprevista, exigindo da pessoa que não só possua “estoque” de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas os mobilize continuamente para resolver situações de trabalho;

b) noção da comunicação, que envolve a compreensão do novo processo, da reconstrução do trabalho tendo em vista a nova solução, a capacidade de compreender a si próprio e aos demais, compartilhar os objetivos da organização;

c) noção de serviço, perante a qual o atendimento a clientes internos e externos passa a ser vital e deve estar presente em todas as situações.

2.2 Competências do empreendedor

Há estudos que indicam uma relação entre competências e o surgimento, sobrevivência e crescimento de empreendimentos (BIRD, 1995; BAUM, 2001). A existência de evidências neste sentido permite concluir que a compreensão das competências requeridas e a capacidade de adaptação do empreendedor ao longo das diferentes fases do desenvolvimento do negócio terão consequências para o sucesso ou fracasso do empreendimento (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Competências empreendedoras são definidas por Snell e Lau (1994) como sendo um conjunto de conhecimento, habilidades, qualidades pessoais, atitudes, visões, motivações ou direcionamentos que, de diferentes formas, podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. De acordo com os autores, a arte de criar e gerenciar um pequeno negócio relaciona-se às características pessoais do empreendedor, aos seus valores, ao seu plano de vida.

Com a evolução do conceito de empreendedorismo, vários autores buscaram identificar quais características melhor definiriam o empreendedor. Para Timmons (1989), o empreendedor se caracteriza por apresentar autoconfiança, ser orientado por metas, assumir riscos, ter criatividade e inovação. Para Fillion (1999), o empreendedor tem visão, imaginação, senso de oportunidade e objetivos. Spencer e

Spencer (1993) listam como características do empreendedor a necessidade de realização, capacidade de planejamento, persuasão, autoconfiança, persistência, aproveitamento de oportunidades, disposição para assumir riscos, comprometimento, acesso e processamento de informações e é voltado a metas. Para Dornelas (2003), o empreendedor tem senso de oportunidade, capacidade de criação, iniciativa, inovação, gerenciamento do risco, planejamento, persistência e capacidade de estabelecer relacionamentos.

Nota-se que há vários pontos em comum entre os vários autores, e entre as várias características encontram-se elementos cognitivos, como acesso às informações, habilidades como capacidade de estabelecer relacionamentos, planejamento, e aspectos ligados à atitude, como persuasão, persistência – elementos tradicionalmente associados à competência. Dos estudos existentes na literatura referentes às competências empreendedoras, distinguem-se dois grandes eixos: os estudos que tem por base a tipologia de Man e Lau (2001) e os que se baseiam na tipologia de McClelland (1972), a primeira pertencente à escola europeia e a segunda à escola norte-americana (NASSIF e PRANDO, 2012).

2.2.1 Tipologia de Man e Lau

O interesse em estudar a competitividade das micro e pequenas empresas do setor de serviços em Hong Kong levou Man e Lau (2001) a estudarem a relação entre características do empreendedor e o desempenho de seus empreendimentos, realizando diversas pesquisas empíricas entre 1993 e 1999, a partir dos quais puderem resumir as competências empreendedoras em seis categorias, apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 2 – Competências empreendedoras segundo Man e Lau.

Competência	Característica
<p>Competências de Oportunidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar oportunidades de negócio ainda não preenchidas no mercado; - Identificar oportunidades de negócios a partir de vários meios; - Avaliar negócios e ambiente econômico de forma a identificar negócios potenciais; - Avaliar oportunidades de negócios antes da tomada de decisões; - Conduzir atividades de marketing para pesquisar novas oportunidades de negócios; - Buscar informações sobre mercado e clientes a partir de vários canais.
<p>Competências de Relacionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver redes de relacionamento; - Desenvolver relacionamentos interpessoais de longa duração; - Fazer uso das redes de relacionamentos com diferentes objetivos, como marketing, obtenção de informações, obter acesso a novos negócios, montagem de equipes ou obtenção de recursos e habilidades; - Criar uma imagem de alta performance; - Comunicar-se de forma eficiente e eficaz com outras pessoas; - Negociar com outras pessoas;

	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar conflitos.
<p>Competências conceituais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar, avaliar e tomar decisões de forma intuitiva, geralmente sem passar por uma etapa lógica; - Demonstrar um forte senso de observação; - Ver o mesmo objeto de diferentes perspectivas, mostrando-se capaz de ter diferentes pontos de vista; - Inovar em termos de mercado, tecnologia, produtos, serviços e processo. - Avaliar riscos em diferentes situações.
<p>Competências administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar as operações dos negócios e das organizações; - Adquirir recursos e habilidades necessários, dentro e fora da empresa; - Organizar a empresa de forma flexível; - Desenvolver e gerenciar recursos humanos – incluindo parceiros, empregados e membros de família, através de recrutamento, treinamento e alocação de responsabilidades; - Motivar os empregados; - Demonstrar liderança; - Delegar de forma eficaz; - Monitorar o desempenho dos empregados – utilizando recompensas, punições, regras e regulamentos.
<p>Competências Estratégicas</p>	<p>Desenvolver a missão da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos desafiadores mas atingíveis; - Elaborar um plano de negócios;

	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer um posicionamento favorável da empresa no mercado; - Fazer alterações estratégicas quando necessário; - Estabelecer orçamentos e estudos de viabilidade econômico-financeira que dê suporte à estratégia;
Competências de comprometimento	<p>Sustentar esforços durante dificuldades;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprometer-se com os objetivos de longo prazo, preferencialmente que os de curto prazo; - Comprometer-se com relacionamentos de negócios; - Comprometer-se com o negócio, através de valores e crenças; - Não aceitar o fracasso facilmente.
Competências de suporte – Aprendizagem	<p>Aprender seletivamente, apenas o que for necessário, dentro de um claro propósito de aprendizagem;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprender a partir de diferentes maneiras e meios; - Aprender proativamente, continuamente, profundamente; - Adaptar conhecimentos e habilidades à situação atual; - Adaptar as habilidades e conhecimentos adquiridos para uso próprio.
Competência de suporte: Construção de Força Pessoal	<p>Equilibrar vida pessoal e vida profissional;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrar o tempo; - Desenvolver a si próprio; - Adaptar-se a mudanças;

	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar as preocupações e o stress no trabalho; - Ter integridade no trabalho.
--	---

Fonte: Adaptação de Man e Lau (2001)

Entre os trabalhos realizados utilizando-se a metodologia de Man e Lau, pode-se citar o estudo realizado por Mello, Leão e Paiva (2006), Rocha *et al.* (2010), Zampier e Takahashi (2011), Nassif e Prando (2012), Souza e Teixeira (2013), e Pagnoncelli *et al.* (2014).

O trabalho de Mello, Leão e Paiva Júnior (2006) consistiu em uma análise qualitativa com dirigentes brasileiros do segmento da nova economia estabelecidos no eixo Rio-São Paulo, concluindo haver uma predominância das competências conceituais e administrativas, e foi utilizado posteriormente por Minello, Scherer e Alves (2013) em sua pesquisa sobre a relação entre competências empreendedoras e insucesso empresarial.

Levando em consideração a necessidade de eficiência na utilização de recursos no âmbito tecnológico, Rocha *et al.* (2010) realizaram pesquisa utilizando a tipologia de Man e Lau (2001) e estabeleceram a relação entre os papéis, competências desenvolvidas e a base de recursos de uma empresa, permitindo-lhes afirmar que as competências de um indivíduo o torna potencial executor de atividades específicas, trazendo maior competitividade à empresa, sendo as competências e não a descrição formal de papéis o que legitima a execução de um projeto.

A tipologia de Man e Lau (2001) foi utilizada por Nassif e Prando (2012) para analisar quais as práticas de ensino e pesquisa em uma universidade brasileira que estimulam a geração de competências empreendedoras em seus alunos, concluindo que falta especial atenção aos aspectos emocionais que contribuam para o amadurecimento dos alunos, ampliando sua visão de mundo, sendo que as estratégias de aprendizagem se baseiam ainda em aspectos tradicionais, que tem o professor como expositor de aluno e o aluno como mero receptor.

Um trabalho de cunho teórico foi realizado por Zampier e Takahashi (2011), buscando integrar processos de aprendizagem empreendedora com modelos de competências empreendedoras, utilizando para isso a tipologia de Man e Lau (2000).

Há também o trabalho de Souza e Teixeira (2013) que teve por objetivo analisar as competências empreendedoras de unidades franqueadas, no âmbito de Sergipe, a partir do modelo de Man e Lau (2000), que apesar de encontrar várias diferenças entre os entrevistados, observou que todos apresentaram as competências: Relacionamento, Conceituais, de Organização, Estratégicas, de Comprometimento e de Apoio, apresentando baixos índices de competências de Oportunidade. Os autores do estudo concluíram que por se tratar de sistema de franquias, eventualmente é o franqueador quem deverá utilizar mais frequentemente as competências de oportunidade.

Outro trabalho que aborda competências empreendedoras e franqueados é o de Pagnoncelli *et al.* (2014), que teve como objetivo “analisar as competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas no interior do Paraná”. Utilizando a tipologia de Man e Lau (2001), observou-se a presença de competências empreendedoras em 75% dos casos pesquisados.

2.2.2 Tipologia de McClelland

Ao estudar o que motiva o indivíduo, McClelland (1972) observou que o ser humano apresenta três tipos de necessidade: realização, afiliação e poder, e constatou que os empreendedores possuíam em comum um alto grau de Necessidade de Realização, e que esta seria uma das características potencialmente preditoras do sucesso enquanto empreendedor.

A partir de tal constatação, deu continuidade a suas pesquisas sobre motivação dando maior ênfase ao perfil do empreendedor, realizando estudos em três diferentes países – Índia, Malawi e Equador, listando 9 características agrupadas em 3 grupos de competências: proatividade, orientação para a realização e compromisso pessoal, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 – Competências Empreendedoras segundo McClelland

Grupos de Competências	Características do empreendedor de sucesso
PROATIVIDADE	Iniciativa – fazer as coisas antes de ser perguntado ou forçado pelas circunstâncias
	Assertividade – Confrontar diretamente os problemas com os demais. Orientar os demais sobre o que devem fazer
ORIENTAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO	Observa e aproveita oportunidades – observa oportunidades para começar um novo negócio, obter financiamentos ou assistência.
	Eficiência – busca formas de realizar as tarefas de modo mais rápido e mais barato
	Preocupação com a qualidade – deseja produzir produtos ou serviços com alta qualidade
	Planejamento sistemático – subdivide uma tarefa grande em subtarefas, antecipa problemas e avalia

	alternativas de soluções.
	Monitoramento – desenvolve e usa procedimentos para garantir que o trabalho será realizado nos padrões de qualidade propostos.
COMPROMISSO COM OS DEMAIS	Compromisso com os contratos firmados – faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa, estimulando seus colaboradores a auxiliar.
	Reconhece a importância das relações nos negócios – age para construir relacionamentos empáticos com clientes visando o relacionamento interpessoal como uma fonte de negócios, construindo relacionamentos de longo prazo ao invés de ganhos de curto prazo.

Fonte: McClelland (1987)

Utilizando a metodologia de avaliação de competências criada por McClelland (1973), Spencer e Spencer (1993) empreenderam um estudo por mais de 20 anos, buscando demonstrar a aplicabilidade de modelos genéricos para identificação de competências de empresários, vendedores, profissionais, trabalhadores de serviço e gerentes. Dentro da escola norte-americana, eles definem que a competência se refere a características intrínsecas ao indivíduo, que influenciarão seu desempenho.

A partir deste estudo, realizado em diferentes países, Spencer e Spencer (1993) relacionaram uma lista de competências empreendedoras, expostas no quadro abaixo:

Quadro 4 – Competências empreendedoras segundo Spencer e Spencer.

Competências	Características
Realização	<p>Iniciativa</p> <p>Vê e aproveita oportunidades</p> <p>Persistência</p> <p>Busca de informações</p> <p>Interesse pela alta qualidade do trabalho</p> <p>Comprometimento com contratos de trabalho</p> <p>Orientação para a eficiência</p>
Pensamento e resolução de problemas	<p>Planejamento sistemático</p> <p>Solução de problemas</p>
Maturidade pessoal	<p>Autoconfiança</p> <p>Perícia</p> <p>Reconhecimento das próprias limitações</p>
Influência	<p>Persuasão</p> <p>Uso de estratégias de influência</p>
Direção e controle	<p>Assertividade</p> <p>Monitoramento</p>

Orientação para os outros	<p>Credibilidade, integridade e sinceridade</p> <p>Preocupação com o bem-estar dos empregados</p> <p>Reconhecimento da importância de relacionamentos comerciais</p> <p>Provimento de treinamento para os empregados</p>
Competências adicionais	<p>Formação de capital</p> <p>Preocupação com imagem dos produtos e serviços</p>

Fonte: Spencer e Spencer (1993)

A tipologia de Spencer e Spencer (1993) tem sido utilizada por vários autores, em diversas partes do mundo, cabendo aqui citar o trabalho de John e Rao (2014) em pesquisa realizada junto a estudantes de administração da Índia que apresentavam interesse em empreender, buscando verificar quais competências eles possuíam e em quem necessitariam se desenvolver, concluindo que precisariam desenvolver as características de de iniciativa, vê e aproveita oportunidades, solução e problemas, autoconfiança, planejamento sistemático e persuasão.

Baseado nos trabalhos de McClelland (1972) e Spencer e Spencer (1993), Cooley (1990), à frente da consultoria Management Systems International – MSI, desenvolveu novo trabalho definindo 10 características do empreendedor de sucesso, as chamadas PECs – *Personal Entrepreneurial Characteristics*, listadas no quadro abaixo:

Quadro 5 – Competências Empreendedoras segundo Cooley

Conjunto	Competência	Comportamento
Realização	Busca de oportunidade e iniciativa	Faz coisas antes de solicitado, antes de ser forçado pelas circunstâncias
		Age para expandir o negócio em novos mercados e produtos
		Aproveita oportunidades para começar um negócio, adquirir recursos financeiros e materiais
	Correr riscos calculados	Avaliar alternativas e calcula riscos deliberadamente
		Age para mitigar riscos ou controlar os resultados
		Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido e/ou mais barato
		Busca fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência
		Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar satisfação de expectativas de entrega, quanto a prazo e padrão de

	Persistência	qualidade
		Age diante de obstáculos
		Age repetidamente ou muda de estratégia para enfrentar um desafio ou superar um obstáculo
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos
		Faz sacrifícios pessoais ou despense esforços maiores que o comum para complementar tarefas
		Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, quando necessário para terminar algum trabalho
Planejamento	Busca de Informações	Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e prefere a boa vontade em longo prazo ao lucro em curto prazo
		Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
		Investiga pessoalmente sobre como fabricar um produto ou fornecer um serviço
		Consulta especialistas para

		obter assessoria técnica ou comercial
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal
		Define metas em longo prazo, claras e específicas
		Estabelece metas em curto prazo que sejam mensuráveis
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas de grande porte em tarefas menores com prazos definidos
		Revisa constantemente seus planos levando em consideração os resultados obtidos e mudanças de cenário.
		Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomada de decisões
Poder	Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros
		Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus objetivos
		Atua para desenvolver e manter relações comerciais
	Independência e	Busca autonomia em relação a

	autoconfiança	normas e controles externos
		Mantém seu ponto de vista mesmo diante de resultados inicialmente desanimadores e opiniões alheias
		Manifesta confiança em sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Cooley (1990)

Após a utilização da metodologia em um programa piloto realizado em três países: Reino Unido, Malawi e Argentina (GROSSMAN, 2005), este foi adotado pela Organização das Nações Unidas, por meio do PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, como metodologia para fortalecer o empreendedorismo em países em desenvolvimento, em um projeto denominado Empretec, disseminado no Brasil através do SEBRAE.

É importante destacar que a influência de McClelland na tipologia empregada pelo Empretec é afirmada em diversas fontes, tanto no material divulgado pela Organização das Nações Unidas (UNCTAD, 2015), como no material divulgado pela consultoria de Cooley, a MSI que explicita a liderança de McClelland nas pesquisas realizadas para definir as competências empreendedoras atualmente utilizadas pelo Empretec (MSI, 2015).

A tipologia definida por Cooley (1990) tem sido utilizada por diversos pesquisadores, entre os quais destaca-se os trabalhos de Morales (2004), Lana *et al.* (2012), Souza (2013) e Santandreu-Mascarell, Garzon e Knorr (2013) e Lenzi (2015), descritas abaixo.

A pesquisa realizada por Morales (2004) objetivou medir o grau de relação entre as competências empreendedoras e os tipos psicológicos junguianos, realizado em Santa Catarina com 82 empreendedores. Este estudo apresentou como competências empreendedoras predominantes: a) Busca de Informações; b) Persuasão e Redes de Contato; c) Persistência, e observou baixa correlação entre as características empreendedoras e os traços psicológicos.

O trabalho de Lana *et al.* (2012) teve por objetivo relacionar conduta intraempreendedora com competências empreendedoras, nos funcionários das unidades do SENAC do estado de Santa Catarina, concluindo que as competências mais comumente encontradas nos intraempreendedores foram: a) Comprometimento; b) Persistência; e c) Correr Riscos Calculados, sendo que a menos frequente foi a Busca de Oportunidades e Iniciativas.

A pesquisa empreendida por Souza (2013), visou analisar a formação dos extensionistas rurais com base nas competências empreendedoras requeridas por eles, tendo como conclusão que todas as competências foram observadas entre os entrevistados, com predominância dos comportamentos: a) estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; b) constantemente revisa seus planos, levando em conta resultados obtidos e as mudanças circunstanciais; c) age diante de um obstáculo significativo; d) atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.

A tipologia foi também utilizada por Santandreu-Mascarell, Garzon e Knorr (2013) para identificar semelhanças entre as competências empreendedoras e as características apresentadas por empregados de empresas inovadoras, concluindo que 6 características que predominam entre os empregados das organizações inovadoras são comuns aos empreendedores: a) Persuasão e contato; b) Busca de Oportunidade e Iniciativa; c) Busca de Informações; d) Correr Riscos; e) Independência e auto confiança, e f) Comprometimento.

Em outro trabalho relacionando competências empreendedoras com tipos psicológicos, desta feita tendo por objeto indivíduos empreendedores em empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina, Lenzi (2015), confirmou hipótese de haver um tipo psicológico predominante associado a cada uma das competências empreendedoras, e que o tipo psicológico Introverso, função principal Sensação, função auxiliar Pensamento, função menos utilizada: Intuição (ISTJ) tem maior associação com as competências empreendedoras propostas por Cooley (1990).

Em pesquisa visando identificar as competências empreendedoras entre os produtores rurais catarinenses, Bracht e Werlang (2015) utilizaram o instrumento desenvolvido por Lenzi (2008) a partir da tipologia de Cooley (1990), cujos resultados indicaram que as competências a) Persistência, b) Comprometimento e c) Busca de Informações apareceram com maior frequência.

O quadro abaixo resume as observações dos trabalhos citados apresentando frequência das competências empreendedoras em percentagem:

Quadro 6 – Comparação entre pesquisas utilizando tipologia de Cooley

Competência	Santandreu - Mascarell (2012)	Lana (2012)	Souza (2013)	Lenzi (2015)	Bracht e Werlang (2015)
BOI	48%	20%	64,295%	48,41%	50,89%
CRC	51,5%	55%	62,86%	53,97%	69,76%
EQE	57,2%	35%	60,00%	52,38%	64,97%
PER	58,4%	82%	60,00%	68,25%	87,42%
COM	48,5%	91%	47,14%	80,95%	79,94%
BDI	58,3%	63%	62,86%	76,98%	74,55%
EDM	52,5%	33%	64,29%	36,51%	65,17%

PMS	60,7%	50%	57,14%	44,44%	70,06%
PRC	58,2%	42%	68,57%	61,11%	69,46%
IAC	50,1%	41%	58,57%	46,03%	69,46%

Fonte: Autor

Este trabalho utilizou as competências empreendedoras conforme definição apresentada por Cooley (1990).

2.3 Microcrédito

Microcrédito pode ser conceituado como sendo a concessão de empréstimos de baixo valor a pequenos empreendedores informais e microempresas sem acesso ao Sistema Financeiro convencional, por não poderem oferecer garantias reais (BARONE, 2002).

A atividade de microcrédito é aquela que dedica-se a prestar serviços de concessão de crédito a pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de pequeno porte, e que apresenta metodologia diferente do crédito convencional (SOARES e MELO SOBRINHO, 2007).

A literatura sobre microcrédito por vezes traz diferentes definições sobre termos correlatos a microcrédito. Neste estudo será utilizada a definição adotada por Alves e Soares (2006):

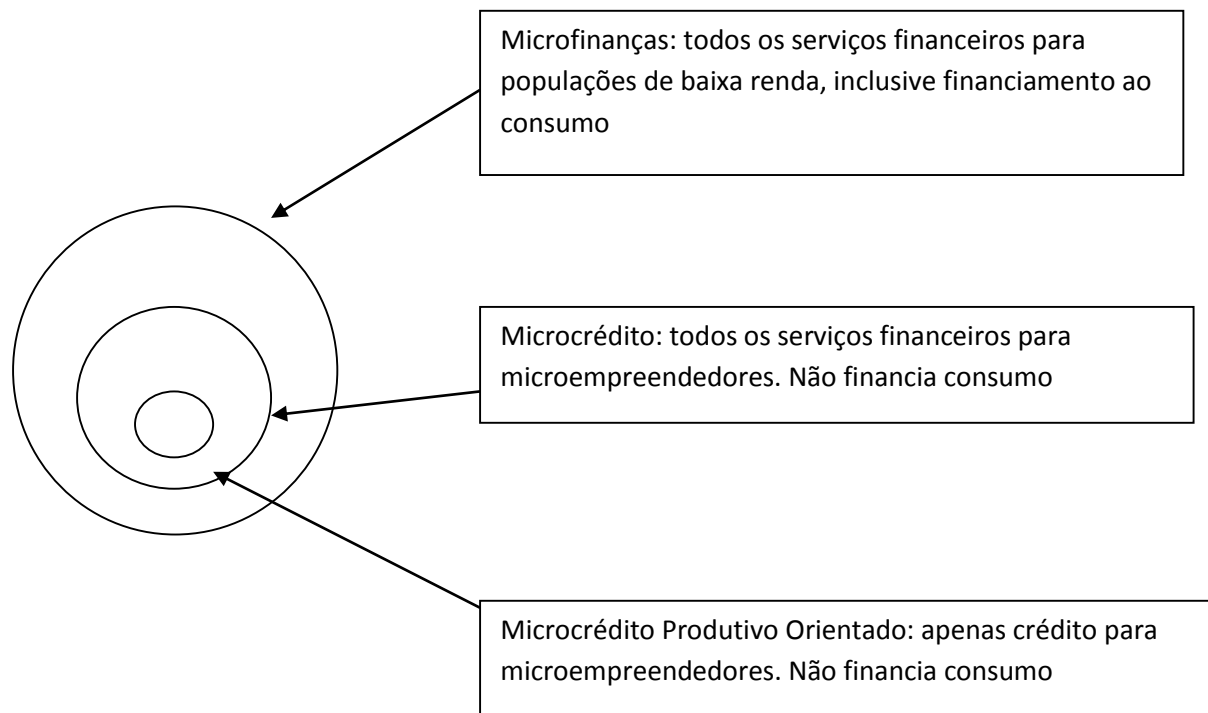


Figura 3 – Microfinanças, microcrédito e microcrédito produtivo orientado

Fonte: Alves e Soares (2006), adaptado pelo autor.

O microcrédito surgiu a partir da experiência do professor Muhammad Yunus, de 1976, que começou a fornecer créditos aos pequenos empreendedores em Bangladesh, a princípio com seus próprios recursos. Yunus à época era professor universitário, e entendeu que poderia fazer mais pela população que se limitar a dar aulas sobre teorias econômicas, principalmente após a fome que assolou o país em 1974 (YUNUS, 2004). Com a expansão da atividade, obtendo recursos junto a bancos privados e instituições internacionais, teve origem o Grameen Bank, especializado em microcrédito.

A metodologia do Grameen Bank se diferencia do método tradicional de concessão de crédito por dois pontos principais:

- aval solidário, constituído pela formação de grupos de 5 pessoas da comunidade, que assume responsabilidade solidária pelos empréstimos, e
- análise e acompanhamento dos tomadores dos empréstimos realizados por uma pessoa especialmente capacitada, o Agente de Crédito.

De forma geral, Yunus (2004) apresenta as seguintes características para o microcrédito:

- considera o crédito como um dos direitos humanos;

- tem como missão principal auxiliar as famílias pobres a superar a pobreza.

Dirige-se aos pobres, sobretudo às mulheres pobres;

- uma vez que se baseia na confiança e não no direito ou outra forma coercitiva, não exige garantia real, nem assinatura de contratos que tenham valor jurídico;

- seu objetivo é gerar autoempregos, fomentando atividades que gerem rendas para as pessoas pobres, ao contrário dos empréstimos convencionais, voltados a fomentar o consumo;

- rejeita a metodologia bancária tradicional, que rejeita os pobres, tendo sido criado para atender aos pobres;

- adota o princípio de que as pessoas não devem ir ao banco, e sim o banco ir às pessoas, por isso oferece seus serviços nas casas das pessoas pobres;

- os candidatos a crédito devem formar um grupo de tomadores, que ficam moralmente responsáveis por seu pagamento;

- os empréstimos devem ser pagos em pequenas prestações semanais ou bissetimais;

- novos empréstimos são disponibilizados quando os anteriores forem pagos, estabelecendo uma sequência infinita de concessões enquanto forem adimplentes;

- mais de um empréstimo pode ser concedido ao mesmo tomador, simultaneamente;

- os empréstimos devem sempre estar vinculados a planos de poupança para os tomadores;

- as operações de microcrédito devem ser autossustentáveis, mantendo taxa de juros o mais próximo possível dos juros de mercado;

- a prioridade deve ser construir o “capital social”, desenvolvendo lideranças e criando grupos e centros.

De acordo com Silveira Filho (2005), enquanto o crédito tradicional está baseado na agência bancária, que para conceder o crédito submete o tomador a uma série de procedimentos burocráticos, o microcrédito está fundamentado no agente de crédito e na sua capacidade de avaliação do cliente, uma vez que não exige do tomador as mesmas garantias reais que o crédito tradicional.

Uma importante premissa do Grameen Bank era que os pobres possuem aptidões que não são utilizadas por falta de oportunidades. Dessa maneira, a pobreza não é consequência direta e imediata da falta de aptidões, mas sim de falta de oportunidades (SANTOS *et al.*, 2015). Dessa forma, a melhor resposta para o problema da pobreza não seria a concessão de subsídios, pois estes contribuiriam para reduzir sua autoestima e iniciativa, e não para fomentar a criatividade e as aptidões naturais que todo o ser humano possui (YUNUS, 2004).

Outro importante pilar do microcrédito, conforme concebido por Yunus, é a sustentabilidade das operações garantida pelo aval solidário. Por este mecanismo, o nível de risco de cada tomador é conhecido e acompanhado pelos outros integrantes do grupo, e cada indivíduo tem interesse em acompanhar o uso que os outros tomadores estão fazendo dos recursos, uma vez que a responsabilidade pelo pagamento é compartilhada por todos (ZANCANELLA *et al.*, 2010).

2.3.1 O microcrédito no Brasil

Durante a década de 1970 e 1980 surgiram diversas iniciativas semelhantes no mundo, inspiradas pelo sucesso do Grameen Bank, em geral iniciando-se por iniciativas de cunho social, muitas vezes formadas por ONGs. No Brasil, destaca-se a ação do Banco do Nordeste, primeiro banco público a atender ao microempreendedor por meio de um programa de microcrédito (NERI, 2008).

O Brasil foi um dos primeiros países do mundo a adotar o modelo de microcrédito, apresentando algumas iniciativas desde a década de 1970. A primeira iniciativa conhecida de microcrédito no continente americano foi o Projeto Uno, de Recife. (NERI, 2008), que trabalhava com o princípio de que a agilidade na aprovação e no desembolso de empréstimos podia ser mais importante para os tomadores que a taxa de juros, e criou um processo pelo qual jovens iam ao campo estabelecer relações pessoais com os clientes, responsabilizando-se por todos os aspectos do ciclo do empréstimo, da concessão à recuperação. Após financiar milhares de pequenos empreendimentos em Pernambuco e Bahia, e se tornar a principal referência para a expansão dos programas de microcrédito na América Latina, o Projeto Uno desapareceu após dezoito anos de atuação, por não ter considerado a auto sustentabilidade entre suas políticas (BARONE, 2002).

Outros projetos surgiram, alguns patrocinados por ONGs, outros pelo poder público. Assim, em 1987 surgiu o Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos Ana Terra (CEAPE/RS), que introduziu no Brasil a metodologia dos grupos solidários, que utiliza o aval solidário. O CEAPE é uma instituição não governamental que contou com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da *Inter-American Foundation* (IAF) para a composição inicial de recursos para empréstimos, conhecida no mercado financeiro como *funding*. O sucesso da iniciativa resultou na criação, em 1990, da Federação Nacional de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (FENAPE), atualmente conhecida como CEAPE Nacional (CAMAROTTI; SPINK, 2002).

Outro importante programa foi o implementado pelo Banco do Nordeste, conhecido como CrediAmigo, trabalha com a metodologia de grupos solidários

enquanto garantia, mas também com a capacitação gerencial fornecida para os tomadores (NERI, 2008).

Com o crescimento da oferta do microcrédito, torna-se necessário diferenciar as várias iniciativas, necessidade expressa pelo próprio Yunus “Eu proponho que se deem títulos distintos para os diversos tipos de microcrédito (YUNUS, 2004). Monzoni Neto (2006) classifica o microcrédito em 3 tipos: a) microcrédito tradicional, que tem como finalidade o serviço de crédito para a população de baixa renda; b) o microcrédito produtivo, que tem por objetivo oferecer crédito de pequenos valores para as empresas; e c) microcrédito produtivo orientado, que se caracteriza por fornecer crédito para as empresas e micro empreendedores embasado na relação entre a instituição de microcrédito e o empreendedor, através dos agentes de crédito. No microcrédito produtivo orientado (MPO) o agente de microcrédito exerce papel fundamental. Este estudo trata especificamente da terceira modalidade, o microcrédito produtivo orientado.

2.3.2 Microcrédito Produtivo Orientado

No intuito de aumentar a oferta de microcrédito, em 2005 foi instituído o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO, pela Lei 11.110, de com os seguintes objetivos gerais:

- Incentivar a geração de trabalho e renda entre os microempreendedores populares.
- Disponibilizar recursos para o microcrédito produtivo orientado.
- Oferecer apoio técnico às instituições de microcrédito produtivo orientado, com vistas ao fortalecimento institucional destas para a prestação de serviços aos empreendedores populares.

No escopo do programa, são considerados microempreendedores populares as pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte, com renda bruta anual de R\$ 120 mil.

O microcrédito produtivo orientado é o crédito concedido para o atendimento das necessidades financeiras desse público, mediante utilização de metodologia baseada no relacionamento direto com os empreendedores no local onde é executada a atividade econômica, o que obedece à filosofia praticada nos diversos programas de microcrédito existentes em outros países.

De acordo com informações disponibilizadas no Portal do Trabalho e Emprego do Ministério do Trabalho e Emprego, o microempreendedor deverá ser atendido por pessoas treinadas para efetuar levantamento socioeconômico e prestar orientação educativa sobre planejamento do negócio, definição das necessidades de crédito e de gestão voltadas para o desenvolvimento do empreendimento.

O microcrédito produtivo orientado, denominado Programa Crescer, pode ser contratado nos bancos públicos: Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia (BRASIL, 2015).

Não há especificação com relação ao uso dos recursos financeiros, podendo ser utilizado tanto para financiamento de capital de giro quanto para aquisição de equipamentos e máquinas.

O valor e as condições do crédito são definidos após a avaliação da atividade e da capacidade de endividamento do tomador final dos recursos “em estreita interlocução com este” (BRASIL, 2015).

Com relação à garantia, os bancos que operam a linha podem estabelecer seus próprios critérios, sendo que algumas vezes pode ser exigido avalista, ou exigidos bens como forma de garantia, no caso de empréstimos de maior valor.

Quando do lançamento do programa, foi informado que este teria como metodologia o relacionamento direto com os empreendedores nas suas localidades, com assistência técnica e orientação técnica no planejamento do negócio, por meio de avaliações da atividade e da capacidade de endividamento de cada cliente, sendo os empreendedores acompanhados por assessores de crédito e recebendo orientação educativa. (CAIXA, 2011).

No caso específico da Caixa Econômica Federal, a contratação e relacionamento com empreendedores é realizado em sua maior parte pela empresa CAIXA CRESCER, criada em agosto de 2013. Os orientadores da CAIXA CRESCER são escolhidos entre pessoas das comunidades que serão beneficiadas com o programa, e após treinamento são encaminhadas à comunidade às quais pertencem. A expectativa é que como já conhecem e são conhecidos pelos moradores, possuam maior percepção e os quais clientes tem maior potencial para receberem os recursos (CAIXA, 2015).

O produto Microcrédito Produtivo Orientado, conforme oferecido pela Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, apresentava os seguintes parâmetros no início de 2015 (CAIXA, 2015 e BANCO DO BRASIL, 2015):

- garantias –aval dos sócios (Pessoa Jurídica), aval de terceiros (Pessoa Física) e aval pessoal – grupo solidário (apenas para contratações intermediadas por institutos de Microfinanças e CAIXA CRESCER, não válido para os clientes que contratam a operação diretamente na agência).

- valor: R\$ 300,00 a R\$ 15.000,00;

- prazo: 4 a 24 meses, sem carência;

- taxa de juros: 2,95% ao mês;

- Taxa de Abertura de Crédito: 3% do valor financiado;

- Limite de faturamento: Empreendedor informal, até 10 mil/mês; Empreendedor Individual, até R\$ 60 mil/ano; Microempresa, faturamento anual até R\$ 120 mil/ano.

Devido a problemas econômicos enfrentados pelo país desde o final de 2014, o incentivo ao microcrédito foi suspenso em 2015, dentro das medidas implementadas pelo governo para realizar o chamado “ajuste fiscal” (VALOR ECONÔMICO, 2015)

2.4 Risco de Crédito

Risco de crédito é definido pela Resolução 3.721 do Conselho Monetário Nacional como sendo:

a possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados”(Resolução 3.721 do Conselho Monetário Nacional).

A concessão de microcrédito, segundo Yunus (2004) e Parente (2007) não exige garantias como o crédito tradicional. No processo de concessão de microcrédito para pessoas de baixa renda é desenvolvida outra metodologia, para superar a falta de informações e garantias tradicionais, que inclui visitas e entrevistas junto aos tomadores, realizada por agentes de crédito.

A ausência de modelos de análise creditícia voltada ao microcrédito, a falta de garantias e o desconhecimento do comportamento que será apresentado por pessoas pobres afastadas de serviços bancários afasta as instituições tradicionais (MOURA e DURKIN, 2003), por dificultar o cálculo do risco de crédito, dificultando a medição da probabilidade de algum cliente inadimplir.

A sustentabilidade econômica de uma organização que pratique microfinanças é condição para que possa prestar um serviço eficiente e difundir a responsabilidade individual sobre os empréstimos tomados (JUNQUEIRA; ABRAMOVAY, 2004). Por este motivo, é fundamental que se desenvolvam metodologias para a concessão de crédito que possam superar a falta de informações necessárias para os sistemas tradicionais de *credit scoring*, e a falta de garantias (BOGONI; PAVAN, 2014).

Ao analisar os possíveis fatores que contribuem para a inadimplência de operações de microcrédito, a literatura traz alguns exemplos voltados para a natureza do empreendimento ou para características demográficas dos tomadores. De acordo com pesquisa de Alves e Camargos (2014), corroborando estudo anterior de Armendáriz e Morduch (2005), a variável tempo de atividade na empresa contribui, apesar de ter impacto pequeno, mas os autores chamam a atenção para o fato de que empreendimentos em seus primeiros estágios de operação tendem a aumentar a taxa

de inadimplência, sendo que quanto maior o tempo de atividade, menor a taxa de inadimplência.

Outros fatores que contribuem para a inadimplência, segundo pesquisa de Alves e Camargos (2014), são: quanto maior a escolaridade do tomador, menor a inadimplência; tomadores do sexo masculino solteiros apresentam maior propensão a inadimplência; empresas formalizadas tem maior chance de inadimplência que as informais; quanto menor a dependência do tomador em relação ao negócio para sua sobrevivência, maior a inadimplência.

Em pesquisa realizada com o objetivo de identificar comportamento de inadimplência de empreendedores de baixa renda, Zambaldi *et al.* (2005) concluíram que entre os fatores objetivos que contribuem para o comportamento adimplente dos tomadores, incluem-se: valor inferior a R\$ 1.500,00, prazo igual ou inferior a 6 parcelas e idade média superior a 55 anos.

Da pesquisa bibliográfica realizada, constata-se que um dos principais instrumentos que o microcrédito conta para evitar a inadimplência é o aval solidário. Por outro lado, observa-se que as pesquisas sobre comportamento do tomador restringem-se a características demográficas, como escolaridade, gênero, idade, que constituem valores também utilizados pelos sistemas de *credit scoring* tradicionais, carecendo estudos sobre relação entre características psicológicas dos tomadores e comportamento de inadimplência.

A inadimplência do produto microcrédito produtivo orientado saltou de 2,2% em 2011, data do início do programa, para 7,58% em agosto de 2014, demonstrando a necessidade de se tomar medidas para gerenciar o risco de crédito, para manter a sustentabilidade do sistema. Devido a questões como a crise econômica e a alta da inadimplência, a Caixa Econômica deixou de conceder o microcrédito produtivo orientado voltado a investimentos, denominado como CRESCER CAIXA, desde 06 de dezembro de 2014, permanecendo apenas a opção de microcrédito para capital de giro (VALOR ECONÔMICO, 2015).

2.4.1 Modelagem de Crédito

O advento da estabilidade econômica no país a partir da década de 1990 acirrou a competitividade entre as instituições financeiras, que se viram obrigadas a maximizar suas receitas, e uma das soluções encontradas foi elevar o volume de empréstimos e financiamentos (MOURA, 2012). Contudo, com um mercado financeiro ainda desregulamentado e com produtos desenvolvidos para outros cenários, o país viu elevar o grau de inadimplência, comprometendo a saúde financeira das instituições financeiras. Este fator, somado à evolução tecnológica contribuiu para que a gestão de crédito ganhasse importância a partir década, em que os bancos evoluíram da análise de crédito tradicional aos modelos de *credit scoring*, elaborando políticas internas de risco baseadas em ratings, ou classificações dos grupos de acordo com o risco apresentado (SANTOS *et al.*, 2015).

O principal instrumento à disposição das instituições financeiras para avaliar a probabilidade de inadimplência dos candidatos a crédito é o *credit scoring*, que pode ser definido como um processo de atribuição de pontos às variáveis de decisão, com utilização de técnicas estatísticas (GITMAN, 2010). Ele estabelece a probabilidade que o cliente, candidato à concessão de crédito, pertença a determinados grupos que se enquadrem como bons pagadores – e em função de tal probabilidade será liberado (ou não) o crédito. Por este motivo o *credit scoring* é considerado um modelo julgamental, alimentado por variáveis que compõe os escores de acordo com pesos definidos por cada instituição, com base em seus próprios critérios. Se na origem tais critérios eram definidos de forma muitas vezes subjetivas, atualmente são construídos a partir de técnicas de análise de estatística multivariada e com utilização de inteligência artificial (ARAÚJO; CARMONA, 2007).

As instituições financeiras, ao definir o modelo de escoragem, precisam estabelecer quais fatores estarão associados à probabilidade de inadimplência. Os fatores – renda, tempo de serviço, patrimônio, escolaridade - recebem uma determinada pontuação, e quanto maior a pontuação menor será a probabilidade de perda (GHERARDI; GHIEMMETTI, 2000).

As instituições financeiras, ao avaliar o risco de inadimplência do candidato a tomador, lançam mão de elementos qualitativos, conhecidos como os C's do Crédito – Caráter, Capacidade, Capital, Colateral, Condições (GITMAN, 2010), mas ao lidar com microcrédito, a análise deve ser feita contemplando simultaneamente a figura do tomador e do empreendimento:

Quadro 7 – Os C's do crédito aplicados ao microcrédito

Critério	Visão tradicional	Observação quanto ao microcrédito
Caráter	Histórico do cliente quanto ao pagamento de suas obrigações	O microcrédito produtivo orientado visa o cliente desbancarizado, sem histórico de dívidas institucionais
Capacidade	Potencial do cliente de gerar receitas que possibilitem saldar o débito, pode ser comprovado por Demonstrações de Resultado do Exercício e outros demonstrativos financeiros.	Pela informalidade do microempreendedor, os agentes não possuem evidências para apurar este potencial.
Capital	Patrimônio do cliente que possa servir de lastro para a operação de crédito	O tomador de microcrédito em geral não possui patrimônio
Colateral	Bens que possam ser utilizados como	O microcrédito não exige garantias

	garantia	
Condições	Condições ambientais e econômicas que influenciarão o desempenho do tomador, afetando sua capacidade de pagamento	

Fonte: Autor, adaptado de Gitman (2010)

De acordo com Bruett *et al.* (2002), os fatores mais importantes ao avaliar a capacidade de pagamento do tomador nas instituições de microcrédito são Caráter e Capacidade. A investigação sobre o caráter pode ser feita por meio de entrevistas com vizinhos, fornecedores, além de pesquisas sobre o histórico de crédito do tomador junto aos serviços tradicionais de crédito. A avaliação da Capacidade deverá focar sua habilidade em gerar fluxo de caixa suficiente para saldar a dívida junto à instituição, mas geralmente não há dados adequados para analisar operações de microcrédito, pela falta de histórico e informalização (BRUETT *et al.*, 2002).

Quanto mais sofisticado for um sistema de gestão de crédito mais dispendioso ele será, e mesmo assim ele por si só não será capaz de reduzir eficazmente os riscos envolvidos nas operações de crédito (SANTOS *et al.*, 2015). Por isso os modelos de gestão modernos contemplam 3 dimensões: a) técnicas empregadas, envolvendo técnicas econométricas, redes neurais, análise discriminatória linear e múltipla, por meio das quais calcula-se a probabilidade de inadimplência utilizando diversos indicadores; b) aplicação do processo de crédito, incluindo processo de aprovação de crédito, determinação do rating, precificação e sistemas de cobrança; c) desenho dos produtos, como empréstimos, financiamentos, crédito para consumo, microcrédito. Cada produto deve ser desenhado de forma a contemplar aspectos que minimizem o risco de crédito, tendo em vista seu público alvo, rentabilidade, garantias, legislação, etc. (SANTOS, 2015).

Além do cálculo do *credit scoring*, que como já visto trata-se de atribuição de pontos de forma estática, via de regra aplicado a novos clientes, as instituições também utilizam um modelo de escoragem comportamental, conhecido como *behavior scoring*, utilizado quando o cliente que está solicitando crédito já possui um histórico de transações que possam ser analisadas (BANASIAK, 2001). Os modelos de *behavior scoring* fornecem informações mais precisas ao analista, por lidar com o comportamento do cliente em particular, possuindo por isso maior poder preditivo que o modelo de *credit scoring* (OLIVEIRA NETO *et al.*, 2013).

2.4.2 Crédito e Fatores Psicológicos

Tanto os modelos de *Behavior Scoring* quanto os de *Credit Scoring* são baseados em análises estatísticas, conhecidos no mercado como Sistemas de Regras. A estatística é que define quais variáveis serão mais relevantes, cabe às instituições atribuírem os pesos para as diversas variáveis, e estabelecer qual será sua exposição ao risco (OLIVEIRA NETO *et al.*, 2013). Contudo, o comportamento humano não pode ser expresso unicamente por critérios de racionalidade ou obediência a regras, ele é influenciado por diversos aspectos psicológicos responsáveis pelas decisões tomadas, por isso a previsibilidade proposta por sistemas estatísticos pode apresentar falhas e exigir um novo olhar sobre as decisões financeiras (KIMURA *et al.*, 2006).

Com o surgimento de estudos sobre finanças comportamentais, a partir da Teoria do Prospecto, que demonstrou que o indivíduo é avesso ao risco para ganhos mas propenso ao risco para perdas (KAHNEMAN E TVERSKY, 2000), novos estudos tem surgido para identificar qual a influência dos fatores psicológicos nas decisões financeiras. Foi demonstrado em estudo realizado na Alemanha (KEESE, 2010) que os traços de personalidade influenciam na percepção do risco, havendo estudos no Brasil (NOGUEIRA, 2009) sobre o comportamento de casais com relação ao risco, concluindo que maridos possuem maior tolerância a risco que as esposas, e que quanto maior o nível educacional, maior a tolerância a risco. Essa conclusão vai ao encontro das premissas originais do microcrédito, que considera que mulheres e a pessoas de baixa renda, baixo nível educacional (NERI, 2008).

A abordagem das finanças comportamentais explica, por exemplo, que aversão à perda não é o mesmo que aversão ao risco (KAHNEMAN e TVERSKY, 2000). Quando expostas a uma perda, frequentemente as pessoas assumem o risco de perder ainda mais somente pela perspectiva de não ter que efetivar a perda (LIMA, 2003). Estudando o comportamento de investidores, Kahneman e Tversky (2000) afirmam que, por ser doloroso assumir um erro, um arrependimento, o investidor demorará para vender uma ação que esteja em queda, mesmo que as chances de recuperação sejam remotas.

O estudo de Ferreira (2008) aborda algumas questões não respondidas pelos sistemas tradicionais de análise de crédito, como: a) Por que algumas pessoas se endividam e tem problemas com as dívidas assumidas enquanto outras, nas mesmas condições financeiras e econômicas, não apresentam o mesmo comportamento? b) Há mudanças ao longo do tempo no comportamento das pessoas com relação à disposição para se endividar? e c) Existem fatores de ordem social, psicológica ou comportamental que possam prever se determinado indivíduo vai se endividar e/ou ter problemas de adimplência, que estejam além dos fatores econômico-financeiro tradicionais, como renda e patrimônio?

A literatura sobre psicologia econômica e finanças comportamentais lista alguns fatores psicológicos e comportamentais que podem exercer influência sobre o comportamento das pessoas frente ao crédito, descritas abaixo:

- Significado do dinheiro: estudos realizados por Moreira (2000) indicam que quando o controle orçamentário doméstico fica a cargo da mulher, há menos gastos com produtos supérfluos, e aumento na renda repercute em aumento no consumo de alimentos, ao contrário do que acontece no aumento de renda do salário masculino. Moreira *et al.* (2002) desenvolveu uma Escala do Significado do Dinheiro, cujos fatores são: a) Transcendência – significado positivo atribuído ao dinheiro no contexto social mais amplo: o dinheiro constrói um mundo melhor; b) Desigualdade: significado negativo atribuído ao dinheiro no contexto social mais amplo – o dinheiro gera desigualdade e exclusão social; c) altruísmo: disposição pessoal altruísta e otimista em relação ao dinheiro nas relações interpessoais; d) conflito: significado negativo –

dinheiro gera desarmonia e desavenças pessoais; e) prazer: significado positivo – dinheiro traz felicidade, prazer; f) sofrimento: significado negativo – dinheiro está associado a depressão, angústia e impotência.

- Otimismo: expectativas confortáveis de renda futura podem encorajar indivíduos a consumir no presente e se endividar para justificar suas aquisições, superestimando a renda futura (SEAWARD e KEMP, 2000).

- *Locus* de controle: pessoas em que predomina o controle externo tem a percepção de que não são responsáveis pelos eventos, por isso, quando endividados, colocam a responsabilidade em fatores externos, como a facilidade do crédito, situação do país, em vez de buscar causas internas, como falta de controle ou de planejamento (LIVINGSTONE e LUNT, 1992; VIO, 2008).

Em estudo realizado com estudantes e operários da região de Uberlândia, Rogers, Rogers e Securato (2015) constataram a contribuição de escalas de significado do dinheiro e *locus* de controle para explicar a condição de inadimplência dos indivíduos, mesmo isolando as influências geradas por fatores sociodemográficos e situacionais.

3. Procedimentos metodológicos

Para levar a cabo os objetivos propostos por esta pesquisa, foram definidos método de pesquisa, universo e amostra, instrumentos de coletas de dados, tratamento dos dados e limitações da pesquisa.

3.1 Método de pesquisa

Ao iniciar uma pesquisa, é necessário que o pesquisador defina sua alegação de conhecimento, ou paradigma (LINCOLN e CUBA, 2000). Por se tratar de uma pesquisa que busca identificar causas que influenciam resultados, e para a qual foram estabelecidas hipóteses a serem testadas, ela se insere no paradigma pós-positivista (CRESWELL, 2007), no qual o pesquisador começa com uma teoria, coleta dados que a apoiem ou refutem e faz as correções necessárias.

Com relação à abordagem, a pesquisa é quantitativa, centrada na objetividade e busca na linguagem matemática a melhor forma de descrever as causas dos fenômenos estudados (FONSECA, 2002). A pesquisa quantitativa exige instrumento formal de coleta de dados, coleta os dados sob condições de controle, analisa os dados numéricos por meio de procedimentos estatísticos (POLIT; BECK; HUNGLER, 2004).

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, voltada à solução de problemas específicos, com valores e interesses concretos e locais (SCHWARTZMAN, 1979).

No tocante aos objetivos, foi realizada pesquisa descritiva, indicada para descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2008), no caso específico visando descrever as características dos tomadores de microcrédito, sob a ótica das competências empreendedoras.

Os procedimentos utilizados envolveram pesquisa documental e pesquisa de campo. Na pesquisa documental foram analisados relatórios emitidos pelo Ministério do Trabalho Emprego sobre o PNMPO Orientado e relatórios fornecidos pela instituição financeira estudada com dados quantitativos sobre concessão de créditos no produto microcrédito. Foi também realizada pesquisa de campo com aplicação de questionário

fechado, para coletar dados sobre perfil de competências empreendedoras dos tomadores de crédito da região de Campo Limpo Paulista, utilizando instrumento empregado por Lenzi (2015), e entrevista não estruturada junto aos representantes da instituição financeira Caixa Econômica Federal de Campo Limpo Paulista.

3.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa é constituído pelos tomadores de microcrédito produtivo orientado na cidade de Campo Limpo Paulista ao longo de 2014.

O produto microcrédito produtivo orientado é concedido através dos bancos públicos federais, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal (BRASIL, 2015). Conforme consulta realizada nos sites dos bancos, apenas a Caixa Econômica Federal possui agência no município. De acordo com informações fornecidas pelo Gerente da Agência de Campo Limpo Paulista, em 2014 foram realizadas 117 operações de microcrédito, envolvendo 109 tomadores distintos, uma vez que há a possibilidade de um mesmo tomador contrair duas operações de microcrédito simultaneamente. Por este motivo, definiu-se o número de 109 tomadores como sendo o universo da pesquisa.

A pesquisa teve caráter censitário, buscando aplicação do questionário aos 109 tomadores de microcrédito. Os dados dos 109 tomadores foram informados pela Agência de Campo Limpo Paulista da Caixa Econômica Federal, conforme acordo estabelecido junto ao Superintendente Regional da Caixa Econômica Federal de Jundiá e junto ao Gerente Geral da Agência de Campo Limpo Paulista da Caixa Econômica Federal. Dos 109 tomadores de crédito, 45 correspondem a tomadores Pessoa Física, e 64 a tomadores Pessoa Jurídica.

A Agência da Caixa de Campo Limpo Paulista foi comunicada antes de ser iniciado o contato com os clientes, visando dirimir eventuais dúvidas ou resistências que possam surgir nos entrevistados com relação a esta pesquisa.

Dos 109 tomadores informados pela agência, 4 não foram localizados, e 7 se recusaram a participar da pesquisa. Por este motivo, a pesquisa foi realizada com 98 tomadores. Destes, 11 optaram por responder a pesquisa por telefone, 38 solicitaram

encaminhamento de e-mail, e 49 concordaram em receber a visita do pesquisador, respondendo presencialmente ao questionário.

Dos 98 respondentes, 61 constituem Pessoa Jurídica enquanto 37 atuam como Pessoa Física.

3.3 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa está estabelecida em torno de duas variáveis: presença de competências empreendedoras, e situação de adimplência. A coleta de dados referente à presença de competências empreendedoras foi feita em pesquisa de campo, e a informação sobre situação de adimplência foi fornecida pela instituição financeira, preservando a privacidade dos respondentes.

Para identificação da presença de competências empreendedoras foi utilizado questionário fechado composto pelo questionário utilizado por Lenzi (2015) a partir dos estudos de McClelland (1987), Cooley (1990) e Spencer e Spencer (1993), contendo 30 perguntas fechadas, em que são apresentadas diferentes afirmações para os entrevistados, contemplando as 10 competências empreendedoras: Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI), questões 1 a 3; Correr Riscos Calculados (CRC), questões 4 a 6; Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), questões 7 a 9; Persistência (PER), questões 10 a 12; Comprometimento (COM), questões 13 a 15; Busca de Informações (BDI), questões 16 a 18; Estabelecimento de Metas (EDM), questões 19 a 21; Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS), questões 22 a 25; Persuasão e Rede de Contatos (PRC), questões 26 a 27 e Independência e Auto Confiança (IAC), questões 28 a 30, conforme quadro abaixo:

Quadro 8 – Questionário de Competências Empreendedoras – Lenzi

	Busca de Oportunidades e Iniciativa	1	2	3	4	5
1	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias					
2	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços					
3	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência					
	Correr Riscos Calculados	1	2	3	4	5
4	Avalia alternativas para tomar decisões					
5	Busca reduzir as chances de erro em suas decisões					
6	Está disposto a correr riscos para trazer mais retorno à empresa					
	Exigência de Qualidade e Eficiência	1	2	3	4	5
7	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata					
8	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência					
9	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados					

	Persistência	1	2	3	4	5
10	Age para driblar os obstáculos que aparecem					
11	Não desiste em situações desfavoráveis					
12	Aceita fazer sacrifícios se forem necessários para completar as tarefas.					
	Comprometimento	1	2	3	4	5
13	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos					
14	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa					
15	Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo					
	Busca de Informações	1	2	3	4	5
16	Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto					
17	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço					
18	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial					
	Estabelecimento de Metas	1	2	3	4	5
19	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal					

20	Suas metas são claras e específicas					
21	Suas metas são mensuráveis e é possível acompanhar seu atingimento					
	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	1	2	3	4	5
22	Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.					
23	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais					
24	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões					
	Persuasão e Rede de Contatos	1	2	3	4	5
25	Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos					
26	Consegue utilizar as pessoas certas para atingir os resultados que se propõe, ou para conseguir os recursos de que precisa.					
27	Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento.					
	Independência e Auto Confiança	1	2	3	4	5
28	Está disposto a quebrar regras se for para o bem da empresa					
29	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores					
	É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem					

30	medo						
----	------	--	--	--	--	--	--

Fonte: Lenzi (2015)

Conforme descrito nas folhas 36 a 38, este questionário foi aplicado no Brasil por diversos estudiosos, e corresponde à matriz utilizada no Brasil pelo SEBRAE como parte de uma estratégia da Organização das Nações Unidas conhecida como Empretec. De acordo com Lenzi (2008), a vantagem de tal questionário foi apresentar um episódio verídico passível de ter sido vivenciado pelo microempreendedor.

Uma vez que cada competência está representada por 3 afirmações, às quais os entrevistados selecionaram por uma resposta que varia entre 1 – nunca, e 5 – sempre, de acordo com sua vivência quanto à situação presente na afirmação, a resposta mínima para cada competência seria 3, e a máxima 15.

Considerando tal escala, em que 3 representa o valor médio para cada afirmação, respostas consideradas acima da média equivalem a 4 por afirmação, totalizando 12 pontos por competência. Desse modo, entrevistados que apresentaram pontuação igual ou superior a 12 pontos em determinada competência serão considerados como portadores de tal competência.

Por outro lado, considerando-se que notas inferiores a 2 equivalem à apresentação inferior à média, entrevistados que apresentarem pontuação inferior a 6 em determinada competência serão considerados como não apresentando tal competência.

De maneira global, notas totais inferiores a 60 indicarão que de maneira geral o entrevistado não possui competências empreendedoras, enquanto notas superiores a 120 indicarão que o indivíduo apresenta competências empreendedoras.

3.4 Procedimentos de Coleta e tratamento de Dados

Nesta seção serão detalhados os procedimentos de coleta de dados, envolvendo aplicação de questionário e entrevista com membros da instituição financeira, e forma de tratamento de dados.

3.4.1 Coleta de Dados

O processo de coleta de dados iniciou-se com visita feita à Agência de Campo Limpo Paulista, onde o pesquisador reuniu-se com o corpo gerencial da Agência com o intuito de explicar os objetivos e características da pesquisa, entrevistou o gerente geral, gerente responsável por Pessoa Jurídica e responsável por Pessoa Física e solicitou o banco de dados relativo aos tomadores de microcrédito produtivo orientado ao longo de 2014.

O banco de dados foi fornecido, contendo nome, valor contratado, modalidade da contratação – se capital de giro ou investimento fixo, endereço e telefone. A partir de tal banco, o pesquisador entrou em contato com os tomadores de microcrédito, para estabelecer a melhor forma de coleta de dados: se por telefone, presencialmente ou por meio de comunicação eletrônica.

Durante o processo de aplicação do questionário junto aos tomadores, foram observados alguns dificultadores à pesquisa:

- alguns pesquisados tiveram muita dificuldade em entender alguns termos utilizados no questionário;
- o cadastro da instituição financeira responsável pelos créditos não estava atualizado, exigindo maior esforço para localizar os tomadores, havendo casos em que o telefone informado era o da própria Agência da instituição financeira.

Quando da primeira versão da pesquisa, havia sido prevista uma segunda parte na qual o tomador informaria sua situação de adimplência referente ao contrato de microcrédito produtivo orientado. Nas primeiras entrevistas contudo observou-se que tal pergunta constrangeria o respondente, por este motivo o pesquisador mudou a estratégia, solicitando auxílio da instituição financeira para que esta identificasse a situação de adimplência dos tomadores, com o cuidado de não ferir o princípio de sigilo bancário.

Após realização da pesquisa de campo, foi entregue à instituição financeira planilha Excel® contendo a identificação dos respondentes e respectivas respostas,

sendo retornada outra planilha Excel®, preenchida pela instituição financeira, na qual a identificação dos respondentes foi substituída por um código, e foi agregada a informação sobre a situação de adimplência.

Os códigos utilizados foram:

Quadro 9 – Códigos dos clientes

Código	Descrição
JÁ	Cliente Pessoa Jurídica Adimplente – contrato ativo, pagando em dia as prestações
JL	Cliente Pessoa Jurídica com contrato liquidado
JI	Cliente Pessoa Jurídica inadimplente
FA	Cliente Pessoa Física adimplente
FL	Cliente Pessoa Física com contrato liquidado
FI	Cliente Pessoa Física inadimplente

Fonte: Autor

Para efeito da tabulação, clientes com contratos liquidados foram também considerados como adimplentes.

3.4.2 Tratamento dos dados

A partir dos dados coletados, a tabulação e gráficos foram executados utilizando como software a planilha Excel®.

Para observação da presença de competências empreendedoras nos tomadores de microcrédito, foi realizada a soma das notas das 3 afirmativas correspondentes a cada competência, chegando-se assim a um valor correspondente a cada competência variando entre 3 e 15.

Obteve-se a média para cada competência, gerando a tabela 1, que traz os valores médios por competência.

Considerando a premissa de que valores individuais acima de 12 consignam presença de competência, foi gerada outra planilha, assumindo o valor “Presença” quando a soma dos valores por competência igualava ou superava a 12, e “Ausência” quando os valores apresentados fossem inferiores a 12.

Esta planilha gerou a tabela 2, que apresenta a percentagem de respondentes com valores superiores a 12 por competência.

Para a confirmação da hipótese “a” desta pesquisa, os valores obtidos foram comparados com os valores apresentados por outras pesquisas realizadas, utilizando a mesma metodologia, apresentadas no quadro 6.

Para identificação da relação entre competências empreendedoras e situação de adimplência, foi utilizada a planilha devolvida pela agência, com indicação da situação de adimplência por respondente, à qual foram aplicados testes estatísticos de variância e ANOVA para determinar se a variável “presença de competências empreendedoras” possuiria relação com a variável “situação de adimplência”, estabelecendo nível de significância mínimo de 5% para aceitar que eventuais diferenças não sejam fruto do acaso, mas decorrentes de relação existente entre as variáveis.

4. Apresentação e Análise dos dados

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos pela aplicação do questionário e informações fornecidas pelo corpo gerencial da Agência Campo Limpo Paulista/SP.

4.1 Presença de competências empreendedoras

O corpo gerencial da Agência Campo Limpo Paulista/SP informou sobre a situação difícil que alguns empreendedores estavam enfrentando, em virtude da situação econômica do país. Manifestaram também desconhecimento sobre eventual perfil empreendedor dos tomadores de microcrédito, uma vez que a instituição não possui instrumentos para aferir competências, apenas formulários para identificar tipo de empreendimento e algumas características objetivas, como faturamento, patrimônio e número de empregados, no caso de Pessoa Jurídica.

Após aplicação do questionário, as respostas foram tabuladas inicialmente por questão, e num segundo momento agrupadas por competências.

A tabela abaixo traz o valor médio por competência

Tabela 1 – Valores por competência

Competência	Valor médio
BOI	10
CRC	10,7
EQE	10,6
PER	12,43
COM	12,93
BDI	10,52
EDM	10,1

PMS	10,13
PRC	10,48
IAC	10,52

Fonte: dados da pesquisa

A avaliação do conjunto de respostas indica posição ligeiramente acima da média possível, com destaque para as competências Persistência e Comprometimento, que alcançaram média superior a 12.

A próxima tabela reflete a frequência de distribuição das competências empreendedoras por entrevistado, referente à hipótese “a”, possibilitando vislumbrar quais as competências mais presentes no grupo de entrevistados. Nesta tabela, foi considerado que valores iguais ou acima de 12 por competência equivale à presença de tal competência, e valores abaixo de 12 equivalem à ausência da competência.

Tabela 2 – Distribuição de competências

Competência	Quantidade que apresentou tal competência	% sobre o total de respondentes
BOI	47	47,96
CRC	74	75,51
EQE	65	66,33
PER	79	80,61
COM	82	83,67
BDI	74	75,51
EDM	42	42,86
PMS	44	44,9

PRC	71	72,45
IAC	74	75,51

Fonte: dados da pesquisa

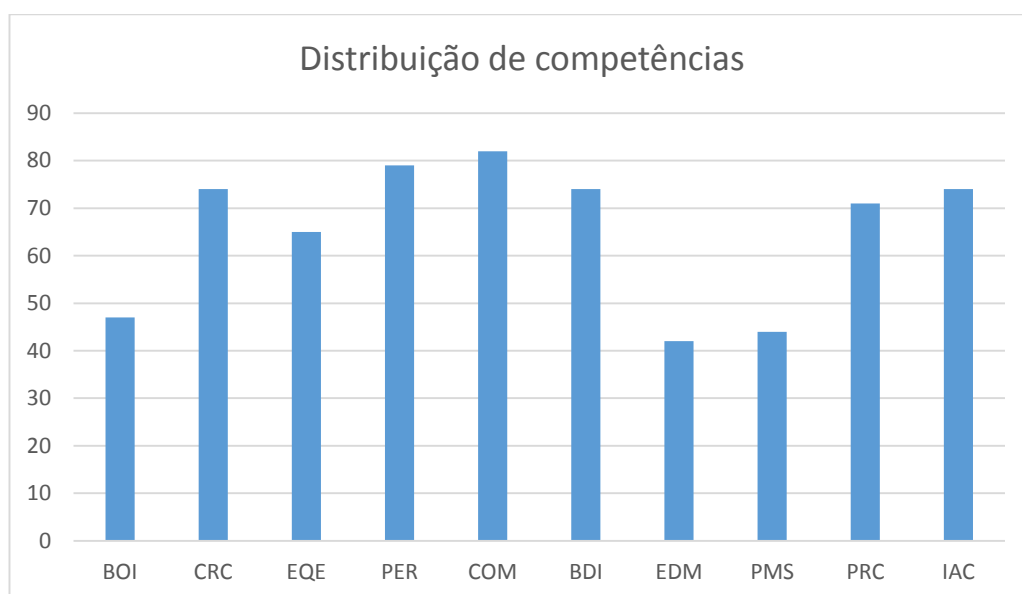


Figura 4 – Distribuição de competências por tomadores de crédito

Fonte: dados da pesquisa

É possível observar que algumas competências empreendedoras aparecem de forma mais sólida, como Comprometimento e Persistência. A competência Comprometimento, que foi observada em 81 dos respondentes, está diretamente associada em assumir responsabilidades com o empreendimento e dedicar-se quase que exclusivamente a ele (MCCLELLAND, 1987). Das 3 afirmações relativas à competência Comprometimento, a que recebeu valores mais altos foi: “Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa”.

Do contato estabelecido com os tomadores de crédito para efetivar a pesquisa, da situação em que muitos vivem, o valor “sacrifício pessoal” é relevante, pois muitos enfrentam sacrifícios diários em variadas situações. A questão de se colocar no lugar dos empregados se mostrou a princípio prejudicada em virtude de muitos respondentes não possuir nenhum empregado, e de fato assumir toda a

responsabilidade pelo empreendimento, notadamente os tomadores que se enquadram como Pessoa Física.

A segunda competência em força foi a Persistência, ligada à capacidade de superação, de encontrar maneiras de reagir e enfrentar obstáculos, aprender com seus fracassos e reformular suas estratégias. (COOLEY, 1991). Nesta competência, a afirmação com valores mais altos foi: “assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos”.

Também aqui colaborou para notas mais elevadas o fato de boa parte dos empreendedores não possuir empregados ou equipe, sendo eles próprios os únicos responsáveis. Os que manifestaram notas mais baixas creditaram eventuais fracassos a fatores externos, principalmente a situação econômica e a corrupção.

Entre as competências que menos apareceram nas respostas, estão Estabelecimento de Metas, Planejamento e Monitoramento Sistemáticos e Busca de Oportunidades e Iniciativa.

De forma geral, os respondentes manifestaram deficiência quanto à capacidade de estabelecer metas de longo prazo claras e específicas, dividir tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos e aproveitar oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

No tocante à hipótese a) – “Os tomadores de microcrédito produtivo orientado apresentam competências empreendedoras compatíveis com outros empreendedores”, pode-se verificar que ao comparar os resultados apresentados pelos tomadores de crédito com os de outros estudos realizados no Brasil, que não há discrepância, conforme tabela abaixo que retrata a diferença percentual entre os valores apresentados por esta pesquisa e valores apresentados por outras pesquisas realizadas no Brasil, já retratadas no quadro 6. O número apresentado foi obtido pela fórmula $x = (\text{valor desta pesquisa}) / (\text{valor da pesquisa original})$

Tabela 3 – comparação entre as pesquisas

Competência	Santandreu - Mascarell (2012)	Lana (2012)	Souza (2013)	Lenzi (2015)	Bracht e Werlang (2015)
BOI	99,2%	239,80%	74,59%	99,07%	50,89%
CRC	146,62%	137,29%	120,12%	139,91%	108,24%
EQE	116,49%	190,37%	111,05%	127,21%	102,56%
PER	138,03%	98,3%	134,35%	118,11%	92,21%
COM	172,52%	91,95%	177,49%	103,36%	104,67%
BDI	129,52%	119,86%	120,12%	98,09%	101,29%
EDM	81,64%	119,86%	120,12%	98,09%	101,29%
PMS	73,97%	89,80%	78,58%	101,04%	64,09%
PRC	124,48%	172,50%	105,86%	118,56%	104,30%
IAC	150,72%	184,71%	128,92%	164,05%	108,71%

Fonte: autor

Analisando o quadro, nota-se que os tomadores de microcrédito da região de Campo Limpo Paulista apresentam níveis de competência menor que a maioria das demais pesquisas apenas com relação à competência BOI e PMS, apresentando valores superiores quanto às demais competências, justificando a afirmação de que estão presentes competências empreendedoras nos tomadores de microcrédito.

Por outro lado, destaca-se que em algumas competências os tomadores de microcrédito apresentam valores superiores ao de todas as pesquisas, como em: CRC, EQE, PRC e IAC.

4.2 Situação de Adimplência

De acordo com dados fornecidos pela instituição financeira, a situação de adimplência na agência Campo Limpo Paulista relativa aos contratos de microcrédito produtivo orientado é a exibida no quadro abaixo:

Quadro 10 – Contratos de Microcrédito – Ag. Campo Limpo Paulista/SP

Tipo de Pessoa	Situação	Quantidade e	% sobre total
Pessoa Jurídica	Liquidado	35	48,61%
	Em atraso	28	38,89%
	Inadimplente	2	2,78%
	Normal	7	9,72%
Total PJ		72	100%
Pessoa Física	Liquidado	30	66,67%
	Em atraso	2	4,44%
	Inadimplente	13	28,89%
	Normal	0	0,00%
Total PF		45	100%

Fonte: Autor

Das informações fornecidas pela instituição financeira, observa-se que em 2014 foram firmados 117 contratos de microcrédito, 72 como Pessoa Jurídica e 45 como Pessoa Física. O índice de inadimplência, considerando como inadimplentes apenas os que definitivamente desistiram de fazer os pagamentos, é de 2,78% para Pessoa Jurídica e de 28,89% para Pessoa Física. Considerando a totalidade de contratos, a Agência apresenta uma taxa de inadimplência de 12,8%, considerada como muito

elevada por parte da equipe gerencial, e maior que a média do mercado que foi de 7,58% (VALOR ECONÔMICO, 2015).

Em entrevista realizada com as pessoas responsáveis pela concessão de microcrédito na agência Campo Limpo Paulista, estes manifestaram que com o agravamento da crise econômica de 2014 os pequenos empreendedores informais foram os mais duramente atingidos, por não contar com a estrutura de gestão que figura nos clientes Pessoa Jurídica.

Dos respondentes, 31 tomadores de microcrédito se declararam em situação de inadimplência, sendo que destes 3 manifestaram ter desistido do pagamento, e 28 informaram que embora em atraso pretendem renegociar sua dívida junto à instituição financeira. Dos 67 tomadores adimplentes, 7 estão ainda pagando as prestações, e 60 já quitaram os créditos originais.

A divergência encontrada entre os números obtidos através do questionário e os fornecidos pela instituição financeira pode ser explicada pelos motivos abaixo:

- a maior parte dos tomadores que se recusaram a participar da entrevista e/ou não foram localizados fazem parte, segundo opinião do gerente da agência, do grupo dos tomadores que estão totalmente inadimplentes;
- alguns clientes que figuram como “em atraso” nos controles da instituição financeira consideram-se como adimplentes por tratar-se de atrasos pequenos;
- alguns clientes poderiam estar adimplentes quando responderam o questionário, e ficaram em atraso após isso.

Segue abaixo tabela estabelecendo a comparação de valores médios apresentados entre tomadores adimplentes e inadimplentes, acompanhada pela figura 5, com gráfico de barras espelhando a relação:

Tabela 4 – Valores conforme situação de adimplência

Competência	Valor médio - adimplentes	Valor médio - inadimplentes	% valor inadimplentes/ adimplentes
BOI	10	9,6	96%
CRC	10,7	12,46	116,45%
EQE	10,6	9,84	92,83%
PER	12,43	10,92	87,85%
COM	12,93	12,49	96,60%
BDI	10,52	10,38	98,67%
EDM	10,1	8,3	82,18%
PMS	10,13	8,5	83,91%
PRC	10,48	10,7	102,10%
IAC	10,52	10,38	98,67%

Fonte: dados da pesquisa

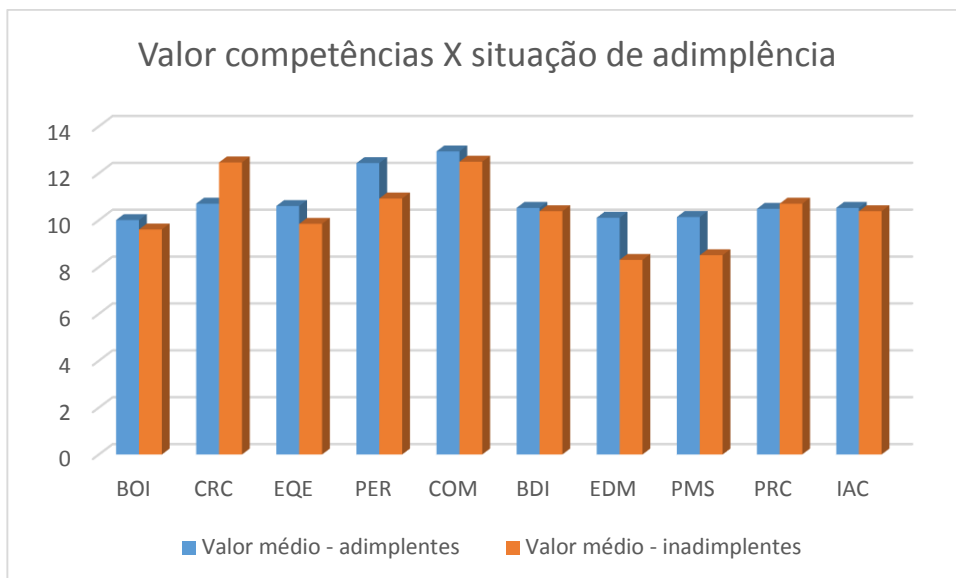


Figura 5 – Competências X adimplência

Fonte: dados da pesquisa

Para identificar se as diferenças entre os resultados apresentados pelos clientes adimplentes e os inadimplentes são estatisticamente relevantes, foi realizado teste de análise de variância, cujo resultado está no quadro abaixo:

Quadro 11 – Variância das competências

<i>Competências</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
BOI	92,21	46,105	21,06005
CRC	151,08	75,54	58,5362
EQE	123,81	61,905	181,4513
PER	155,85	77,925	84,37005
COM	164,07	82,035	2,35445
BDI	149,35	74,675	21,06005
EDM	77,49	38,745	58,64445
PMS	83,55	41,775	27,01125

PRC	138,96	69,48	7,605
IAC	148,05	74,025	13,46805

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>val or-P</i>	<i>F crítico</i>
			14,	0,0	3,1
Entre grupos	9	522,8272	72036	00227	78893
Dentro dos grupos	1	155,9053			

Fonte: Autor

O teste ANOVA aplicado resultou em valor-p de 0,000227, inferior aos 5% estabelecidos como limite mínimo de significância, permitindo afirmar que há relação entre situação de adimplência e presença de competências empreendedoras.

É possível observar que a maior variação entre adimplentes e inadimplentes ocorreu nas competências Exigência de Qualidade e Eficiência, Persistência e Estabelecimento de Metas, enquanto que as maiores congruências estão em Comprometimento e Persuasão e Rede de Contatos e Independência e Autoconfiança.

Os resultados demonstram que os tomadores em situação de inadimplência possuem pior percepção de suas competências no tocante a diversas competências, destacando-se: Planejamento e Monitoramento Sistemáticos e Estabelecimento de Metas, com destaque superior para Correr Riscos Calculados.

A tabela abaixo apresenta o cruzamento entre as competências apresentadas e a situação quanto à adimplência dos contratos de microcrédito.

Tabela 5 – Frequência de competências X situação de adimplência

Competência	Frequência entre os adimplentes	Frequência entre os inadimplentes
BOI	49,35	42,86
CRC	70,13	80,95
EQE	71,43	52,38
PER	84,42	71,43
COM	83,12	80,95
BDI	77,92	71,43
EDM	44,16	33,33
PMS	45,45	38,10
PRC	67,53	71,43
IAC	76,62	71,43

Fonte: dados da pesquisa

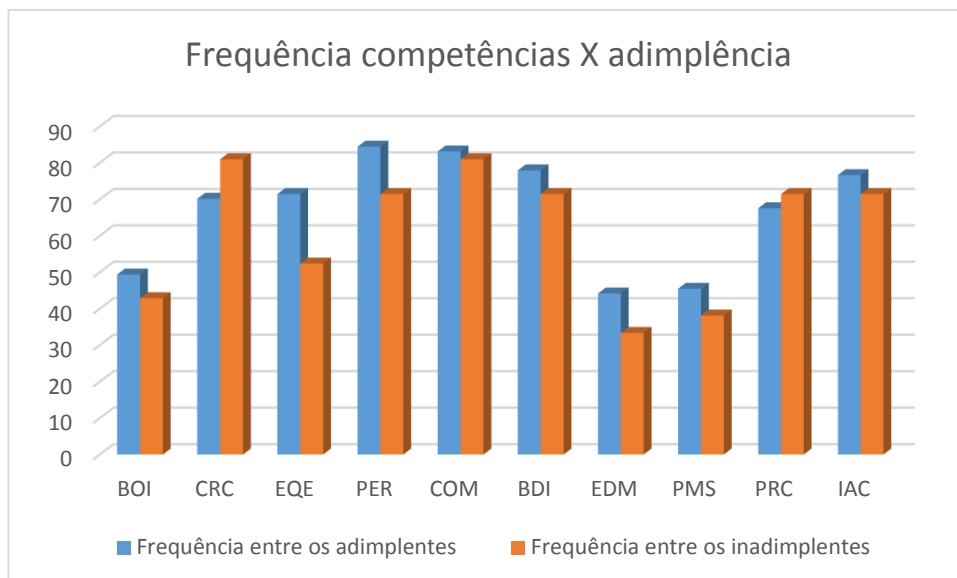


Figura 6 – Frequência de competências X adimplência

Fonte: dados da pesquisa

Comparando os resultados, depreende-se que os tomadores de crédito inadimplentes possuem as competências Correr Riscos Calculados e Persuasão e Rede de Contatos mais desenvolvida que os adimplentes, apresentando valores mais baixos nas demais competências, sendo o valor mais baixo em Estabelecimento de Metas.

Merece destaque os baixos valores recebidos na questão “mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões”, notadamente entre os inadimplentes, responsável pelo baixo valor da competência PMS. Observou-se que os tomadores de microcrédito em geral tem dificuldades quanto aos controles financeiros.

Através de entrevistas não estruturadas com os respondentes e com os representantes da instituição financeira, observou-se que muitos tomadores não possuem conhecimentos básicos sobre fluxo de caixa, e desconhecem a diferença entre regime de competências e regime de caixa. Houve diversas manifestações no sentido “o negócio está dando lucro, não entendi por que o dinheiro acabou” em negócios em que o empreendedor vendia ou prestava serviços fornecendo prazo para o consumidor, enquanto ele próprio precisava assumir suas obrigações à vista, gerando um descasamento entre receitas e despesas, sem que eles se apercebessem do que estava lhes acontecendo.

Por outro lado, os dados indicam uma tendência a correr riscos, e a entrevista feita com os tomadores de crédito reforçou tal percepção. Vários manifestaram que estavam em situação ruim, com pouca chance de piorar, por isso acreditavam que valeria a pena correr riscos. Os benefícios do empreendimento dar certo são palpáveis, e os malefícios de dar errado são distantes, pela percepção manifestada de “não se ter nada a perder”.

A combinação de resultados, mais que os resultados de forma independente, parece indicar uma pré-disposição à inadimplência. Empreendedores ousados, que não temem perder seu empreendimento, mas que não detém conhecimentos que lhes permita administrar os recursos, não planejam e não monitoram seus resultados, parecem de fato mais inclinados a negligenciar o pagamento de suas obrigações.

5. Conclusão e Considerações finais

No estudo realizado, escolheu-se a metodologia de McClelland (1987) e Cooley (1990) como forma de medir a presença de competências empreendedoras, utilizando para isso questionário aplicado por Lenzi (2015) e outros pesquisadores. Constatou-se que o programa de microcrédito produtivo orientado, descontinuado em virtude da crise econômica que encontrou o país em 2015, foi fornecido em 2014 para 109 empreendedores na região de Campo Limpo Paulista, apresentando níveis de inadimplência altos quando comparados com as premissas do programa. Foi mensurada a presença de competências empreendedoras, constatando-se que de maneira geral os tomadores de microcrédito apresentam competências empreendedoras compatíveis com outros tipos de empreendedores, confirmando portanto a primeira hipótese, ao contrário de expectativa manifestada por parte dos representantes da instituição financeira, que acreditavam que tais empreendedores, por compor a faixa considerada como de baixa renda e baixa escolaridade, não apresentassem tais competências. Confirmou dessa forma os postulados do microcrédito conforme preconizado por Yunus (2004), de que os pobres possuem aptidões, carecendo de oportunidades.

Ao visar identificar a relação entre a presença de competências empreendedoras e a situação de adimplência dos tomadores de microcrédito, observou-se algumas diferenças entre os resultados apresentados entre o grupo de empreendedores adimplentes e os inadimplentes. De maneira geral, os tomadores que se encontram em situação de inadimplência apresentam-se menos desenvolvidos em competências empreendedoras, com duas exceções: Correr Riscos Calculados e Persuasão e Rede de Contatos. Destaca-se também a expressiva variância apresentada nas competências “Exigência de Qualidade e Eficiência” e “Persistência”.

A disposição dos empreendedores em correr riscos, combinada com a baixa competência em manter registros financeiros e em estabelecer metas, parece ter influenciado tal situação. Um quadro de menor exigência pela qualidade e eficiência agregado à menor persistência também pode ter influenciado.

Confirma-se dessa forma a segunda hipótese, de que:” Há relação entre o nível de competências empreendedoras apresentado e a situação de inadimplência dos tomadores de microcrédito produtivo orientado”.

Ao que transparece pela pesquisa, a combinação entre elevada autoconfiança, disposição em correr riscos e dificuldade em estabelecer planejamento e estabelecer metas contribui para a elevação da inadimplência, sendo este um aspecto a ser trabalhados pelos organismos ligados ao PNMPO.

O panorama apresentado indica a necessidade dos órgãos responsáveis pela condução do PNMPO em capacitar os tomadores de crédito nos aspectos de gestão relacionados ao planejamento e estabelecimento de metas.

Uma possibilidade aberta aos organismos integrantes do PNMPO é conduzir os candidatos a microcrédito a cursos ministrados por instituições credenciadas, como é o caso do SEBRAE, com o intuito de desenvolver nos empreendedores as competências faltantes. É importante salientar que as competências Planejamento e Monitoramento Sistemáticos e Estabelecimento de Metas possuem componentes de conhecimento explícito que podem ser trabalhados e desenvolvidos em treinamentos específicos, como é o caso do EMPRETEC.

Outro cuidado a ser tomado quando da concessão de crédito, possível com a aplicação de questionário que avalie as competências do candidato, como o utilizado nesta pesquisa, é identificar qual o nível de competência Correr Riscos Calculados, qual a postura do candidato perante a riscos, e como ela se combina com as outras competências.

Emerge da pesquisa a conclusão geral de que os agentes envolvidos na operação de concessão de microcrédito obteriam ganhos ao instituir mecanismo de aferição de competências empreendedoras quando do cadastramento do candidato a microcrédito, a saber:

- Por parte da instituição financeira: possibilitaria maior conhecimento sobre o tomador, suas limitações e potencialidades, indicando as maiores fragilidades do

tomador, o que oportunizaria ações por parte da instituição no sentido de fomentar as competências faltantes através de treinamento e acompanhamento;

- Por parte do tomador, permitiria uma melhor conhecimento de suas próprias potencialidades e fragilidades, chamando sua atenção principalmente para pontos ligados a seu comportamento que podem impactar de forma negativa seus negócios. Identificando que possui maior competência em Correr Riscos e menor em Planejamento e Monitoramento Sistemáticos lhe caberá ações para equilibrar, que podem incluir, além da realização de treinamentos, a busca por parceiros de negócio que lhe auxiliem nas competências faltantes.

- Por parte das organizações governamentais e não governamentais envolvidas no fomento ao empreendedorismo, permite o estabelecimento de sinergia entre dois programas de alcance mundial – Microcrédito e Empretec, fornecendo maior sustentabilidade à concessão de crédito e vislumbrando maior eficácia na aplicação de recursos, promovendo desenvolvimento comunitário através do desenvolvimento coletivo de competências e fortalecimento do crédito solidário.

Uma constatação relevante, porquanto não ligada ao escopo desta pesquisa, é que alguns pressupostos do microcrédito não foram observados na aplicação do PNMPO, ao menos no tocante aos indivíduos entrevistados. Não se observou fomento ao aval solidário, que daria maior sustentabilidade ao crédito, nem se estreitou relacionamento com os tomadores. Segundo estes, o contato com os representantes da instituição financeira ocorreu apenas quando da concessão, e alguns tomadores, que se manifestaram inadimplentes, acrescentaram que a instituição entrou em contato para cobrar as prestações vencidas, mas não houve relato de acompanhamento do negócio, ou alguma assistência para que os empreendimentos tivessem êxito.

5.1 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

Ao longo de 2015, o país enfrentou uma crise econômica que afetou as empresas de maneira geral (HESSEL, 2015), forçando empreendedores a fechar seus negócios ou priorizar os pagamentos, e fez com que a instituição financeira utilizada nesta pesquisa interrompesse algumas operações de microcrédito. Tal ocorrência, imprevisível quando do início da pesquisa, pode ter comprometido resultados ao produzir uma elevação no volume de inadimplências.

Por outro lado, embora não fosse escopo dessa pesquisa, pode-se observar alguma diferença entre o perfil dos empreendedores que se mantêm enquanto Pessoas Físicas, e os que constituíram empresas formalizadas, passando a atuar como Pessoas Jurídicas, acreditando este pesquisador que valeria a pena estudar com maior detalhe as alterações nas competências decorrentes de tal opção.

Tendo em vista a relevância dos objetivos perseguidos por este estudo, estima-se que tal pode e deve ser replicado em outras situações, primordialmente em situações de estabilidade econômica.

A partir das constatações feitas nesta pesquisa, sugere-se como pesquisas futuras:

- replicar esta pesquisa em situação de estabilidade econômica;
- identificar relação entre as competências apresentadas e a situação de formalidade X informalidade da empresa;
- aplicar pesquisa de competências empreendedoras ao conceder operação de microcrédito, realizando acompanhamento de adimplência futura.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, C. M. ; CAMARGOS, M. A. Fatores condicionantes da inadimplência em operações de microcrédito. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. Vol. 11, n.1, p. 59-74 ,jan./mar. 2014.

ALVES, S. D. S.; SOARES, M. M. **Microfinanças: democratização do crédito no Brasil, a atuação do Banco Central**. 3 ed. rev. e ampliada. Brasília: BCB. 2006.

AMARANTE, J. M.; GORAIEB, M. R.; MACHADO, H. P. V. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. **Pretexto**, Belo Horizonte, v.15, n. 2, p. 28-40, 2014.

ARAÚJO, E. A.; CARMONA, C. U. M. Desenvolvimento de Modelos *Credit Scoring* com Abordagem de Regressão Logística para a Gestão da Inadimplência de uma Instituição de Microcrédito. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 3 p. 107-131, jul./set. 2007.

ARMENDÁRIZ, B.; MORDUCH, J. *The Economics of Microfinance*. Cambridge/London, The MIT Press, 2005.

BANASIAK, M. *Behavior Scoring*. **Business Credit**, vol. 103, p. 52-55, 2001.

BANCO DO BRASIL. Microcrédito Produtivo Orientado do BB. Disponível em <<http://www.bb.com.br/portalbb/emp/mpe/page47,108,7514,8,0,1,2.bb>>. Acesso em 28 dez. 2015.

BAUM, J.R.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. *A Multidimensional Model of Venture Growth*. **Academy of Management Journal**, Vol. 44, n. 2, 292-303, 2001.

BARONE, F. M.; LIMA, P. F.; DANTAS, V.; REZENDE, V. **Introdução ao Microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002.

BARBOSA, A.C.Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração da USP**, São Paulo v.38, n.4, p.285-297, out/nov/dez.2003.

BIRD, B. Towards a theory of entrepreneurial competency. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, Vol 2, 51-72, 1995. BOGONI, N. M.; PAVAN, R. Análise de Inadimplência de Crédito e Microcrédito em uma Cooperativa de

Crédito localizada na Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul (RS): utilização do Modelo Econométrico de LOGIT. XI Congresso Online – Administração. Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/33/2014_33_9071.pdf>. Acesso em 11 nov. 2015.

BOATYZIS, R.E.; McCLELLAND, D.C. Leadership motive pattern and long-term success in management. **Journal of Applied Psychology**. Washington. V.67, p 37-44. 1982.

BOATYZIS, R.E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, V.27, n. 1, p.5-12, 2008.

BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

BRASIL. Empreendedores individuais podem contratar microcrédito produtivo. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/07/empreendedores-individuais-podem-contratar-microcredito-produtivo>>. Acesso em 14 dez. 2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado. Disponível em < <http://portal.mte.gov.br/pnmppo/esclareca-suas-duvidas/>>. Acesso em maio 2015.

BRASIL. Lei 11.110 de 25 de abril de 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/pnmppo/>>. Acesso em 10 dez. 2014.

BRASIL. Resolução 3.721 do Conselho Monetário Nacional, de 30 de abril de 2009.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores Brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRUETT, T.; SUMMERLIN, R.; D'ONOFRIO, S. Técnicas de Gestão Financeira. BNDES, 2002. Disponível em

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/microfin/07livro_tecnica.pdf>. Acesso em 11 nov. 2015.

BROCKHAUS, R. H.. The Psychology of the Entrepreneur. **Encyclopedia of Entrepreneurship**, Vol 1, p. 39-57, 1982. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1497760>. Acesso em 03 jul. 2015.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **CAIXA CRESCER revoluciona na concessão de microcrédito no Brasil**. Disponível em <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=1866>>. Acesso em 10 dez. 2015.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **CAIXA Participa do Programa Nacional de Microcrédito**. Disponível em <http://www1.caixa.gov.br/imprensa/noticias/asp/popup_box.asp?codigo=6611000>. Acesso em 06 nov. 2015.

CAMAROTTI, I.; SPINK, P. **Redução da Pobreza e Dinâmicas Locais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

CHEETAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, Vol. 61 No. 3, p. 1-12, 1983.

COOLEY, L. *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Mphil Thesis. Cranfield Institute of Technology. Cranfield, UK, 1990.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DOBBINS, R.; PETTMAN, B. O. Self-development: the nine basic skills for business success. *Journal of Management Development*, v. 16, n. 8, p. 521-667, 1997.

DOLABELA, F.. **Oficina do empreendedor. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** São Paulo. Ed. Cultura editores associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.1, Jan/Abr 2000.

FERREIRA, V. R. de M. **Psicologia econômica: estudo do comportamento econômico e da tomada de decisão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FLEURY, M.T.L.;FLEURY, A.C.C. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 183-186, 2001. Edição Especial.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP – RAUSP.** São Paulo, v. 34, n.2, abril/junho, p. 5-28, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** 12ª ed. São Paulo: Pearson Education – BR. 2010.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. **Revista Alcance – Eletrônica**, Vol. 20, n. 02, p. 203-220, abr./jun. 2013.

GONZALEZ, L. Entenda porque a inadimplência do microcrédito é baixa. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 mai. 2014. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/05/1453051-video-entenda-por-que-a-inadimplencia-no-microcredito-e-baixa.shtml>. Acesso em 10 dez. 2014.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil – 2014.** Relatório Nacional: Curitiba, IBQP, 2014.

HESSEL, R. Sem Saída, 191 mil empresas fecharam as portas no país em 2015. Disponível em http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/08/10/internas_economia,676815/sem-saida-191-mil-empresas-fecharam-as-portas-no-pais-em-2015.shtml. Acesso em 10 dez. 2015.

HO, P.; BARNES, L. An Examination of How Entrepreneurs in Hong Kong Perceive Personal Success Through Business Activities. **Journal of Marketing Development and Competitiveness** 7.1, p. 63-72, fevereiro de 2013.

JOHN, M.; APARNA RAO, K.. Entrepreneurial Competencies, the Missing Link to Successful Ventures -an Examination of Entrepreneurial Competencies among Aspiring Entrepreneurs and the Mandate for Affirmative Training Interventions. **Vidyaniketan Journal of Management and Research**, [S.l.], p. 120-136, Jun. 2014. ISSN 2320-3951. Disponível em: <<http://www.i-scholar.in/index.php/Vjmr/article/view/52692>>. Acesso em: 17 dez. 2015

JUNQUEIRA, R. G. P.; ABRAMOVAY, R. A sustentabilidade das microfinanças solidárias. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 40, n. 1, p. 19-33, jan./fev./mar. 2005.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Choices, Values and Frames**. New York: Cambridge University Press, 2000.

KETS DE VRIES, M. F. R. **The anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations**. Human Relations, Vol. 49, n. 7, 1996.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIMURA, H.; BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. Paradoxos em Finanças: Teoria Moderna Versus Finanças Comportamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 46, n. 1, p. 41– 58, jan./mar. 2006.

LANA, J.; ORLANDI, C.; CAMARGO, M.; BRANCO, M.; LENZI, F. C. A Relação das Competências Empreendedoras e da Conduta Intraempreendedora no Setor de

Serviços Educacionais. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v.7, n.2, abr/jun, p. 77-95, 2013.

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

LENZI, F. C.; SANTOS, S. A.; CASADO, T.; KUNIYOSHI, M. S. Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina. Revista de Administração da UNIMEP, v.13, n. 12, maio/ago, 2015.

LIMA, M. V. Um estudo sobre Finanças Comportamentais. **RAE Eletrônica**, vol. 2, n. 1, jan./jun. 2003.

LIVINGSTONE, S. M.; LUNT, P. K. *Predicting personal debt and debt repayment: psychology, social and economic determinants*. **Journal of Economic Psychology**. vol. 13, p. 111 – 134, 1992.

MACCARTAN – QUINN, D.; CARSON, D. Issues which impact upon marketing in small firm. **Small Business Economics**, v. 21, n. 2, p. 201-213, 2003.

MACHADO, H. V.; SILVEIRA, A. HOELTGEBAUM, M. GOUVEZ, A. B. C. T. Significados de Sucesso e Fracasso nos Negócios: o que dizem Mulheres Empreendedoras. Anais do XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, setembro de 2009.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. *Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis*. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, Sept. 2000.

MAN, T..W.Y., & LAU,T.. **Entrepreneurial competencies of Small and Medium Enterprises in the Hong Kong services sector**. Hong Kong:Pao Yue-Kong Library, 2001.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (MSI). Entrepreneurship Development Program. Disponível em <<http://www.msiworldwide.com/approach/trainings-courses/entrepreneurship-development-program/>>. Acesso em 23 dez. 2015.

McCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McCLELLAND, D.C. **Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the Science of sócio-economic development**, ed. P. Leygel, Paris, UNESCO, 1971.

McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, 1973. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=E11AEE77DB05F6C7A115756B40F7B6F0?doi=10.1.1.315.7091&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em 14 dez. 2014.

McCLELLAND, D. C. **Characteristics of successfull entrepreneurs**. *Journal of Creative Behavior*, 1987.

MELLO, S. C. B., LEÃO, A. L. M. S., PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, out/dez. p. 47-69, 2006

MINELLO, I. F.; SCHERER, L. A. Mudança de comportamento dos empreendedores: uma análise dos tipos de empreendedor antes, durante e depois do insucesso empresarial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v.6, n.4, p. 144 – 165, 2012.

MINELLO, I. F.; SCHERER, L. A.; ALVES, L. C. *Entrepreneurial Competencies and Business Failure*. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 18, 2014.

MONZONI NETO, M.P. **Impacto em renda do microcrédito: uma investigação empírica sobre geração de renda do Crédito Popular Solidário (São Paulo Confia), no Município de São Paulo**. Tese de doutorado, EAESP-FGV, 2006.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos**. 2004. 199 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MOURA, A. R. As Recentes Mudanças no Sistema Financeiro Nacional. **Revista Tecnologia de Crédito**, Edição 08, 2012.

MOURA, M. J. S.; DURKIN, S. *Na empirical analysis of the Bank of Northeast experience, University of Chicago Social Sciences Magazine, September 2003.*

NERI, M.; BUCHMANN, G. **Crediamigo: o Grameen tupiniquim. In: NERI, M. (org.). Microcrédito, o mistério nordestino e o Grameen brasileiro: perfil e performance dos clientes do Crediamigo.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

NERI, M. *Microcrédito, o Mistério Nordeste e o Grammen Brasileiro.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

NASSIF, V. M. J.; PRANDO, D. J. A. R. A. *A Universidade Desenvolve Competências Empreendedoras? Um Mapeamento das Práticas de Ensino numa Universidade Brasileira. Administração: Ensino e Pesquisa.* Rio de Janeiro, v.13, n.3, p. 597-627, jul/ago 2012.

OLIVEIRA NETO, R. F.; BOKOWSKI SOBRINHO, R. M.; CAVALCANTI, A. M. *Estudo comparativo entre modelos de classificação para Behavior Scoring em procedimentos de análise de risco de crédito. XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 7 a 11 de setembro de 2013.*

PAGNONCELLI, V.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. *Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.3, n. 3, p. 129-160, 2014.*

PARENTE, S. **Políticas públicas e sustentabilidade.** Brasília, Banco Central, 2007.

PARRY, S. B. *The Quest for Competences.* Training, 1996, July: 48-54. Disponível em http://www.researchgate.net/publication/234570204_The_Quest_for_Competencies. Acesso em 31 jan. 2015.

PICCHIAI, D. *Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.4, n.3, p;73-89, 2010.*

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização.* 5.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

REIJONEN, H.; KOMPPULA, R. Perception of success and its effect in small firm performance. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Finland, V. 14, n. 4, 2007.

ROCHA, D. D. S.; MELLO, S. C. B.; FONSECA, S. M. M.; FRANÇA, I. F.; FONSECA, S. M. M. As Competências Empreendedoras no Âmbito Tecnológico como Ativo Estratégico da Organização: um estudo baseado na teoria da vantagem de recursos. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.4, n.3, p. 90-102, set/dez 2010.

ROGERS, P.; ROGERS, D.; SECURATO, J. R. About Psychological Variables in Application Scoring Models. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 55, n. 1, jan./fev. 2015.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTANDREU-MASCARELL, C., GARZON, D., KNORR, H. *Entrepreneurial and innovative competences, are they same?* **Management Decision**, v. 51, n. 5, p. 1084-1095, 2013.

SANTOS, J. O.; GODOI, A. F.; BERTONCELO, V. R.; SINCERRE, B. P. Ensaio sobre o Microcrédito e as metodologias de análise de crédito: aspectos relacionados à sua origem, desenvolvimento e o modelo de escoragem comportamental – *Behavioral Scoring*. **Revista de Administração de Roraima**, vol. 5, n. 1, jan./jun. 2015.

SAUNDERS, A. **Medindo o risco de crédito: novas abordagens para o value at risk e outros paradigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWARTZMAN, S. **Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades científicas**. 1979. Disponível em:
<http://www.schwartzman.org.br/simon/acad_ap.htm>. Acesso em 12 ago. 2015.

SEAWARD, H. G.; KEMP, S. *Optimism bias and student debt*. **New Zealand Journal of Psychology**, vol. 29, n. 1, p. 17-19, June 2000.

- SECURATO, J. R. **Análise de Avaliação do Risco**. São Paulo: Saint Paul, 2002.
- SILVEIRA FILHO, J.A. Microcrédito na região metropolitana do Recife: experiência empreendedora do Ceape. **Dissertação de Mestrado em Economia** – Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, 2005.
- SIMPSON, M.; TUCK, N.; BELLAMY, S. Small business success factors: the role of education and training. *Education + training*, v. 46, n. 8/9, p. 481 – 491, 2004.
- SNELL, R.; LAU, A. *Exploring local competences salient for expanding small business*. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, 1994.
- SOARES, M. M.; MELO SOBRINHO, A. D. de. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. Brasília: BCB, 2007.
- SOUZA, M. A. M; TEIXEIRA, R. M. Competências Empreendedoras em Franquias: estudo de multicascos em Sergipe. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Empresas**, v. 2, n. 2, p. 3-31, 2013.
- SOUZA, V. A. B. Competências Empreendedoras no Processo de Formação do Extensionista Rural. Tese de doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.
- SPENCER, L. M. e SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- TESOURO SUSPENDE INCENTIVO A MICROCRÉDITO. **Valor Econômico**, São Paulo, 25 mar. 2015. Disponível em http://realeconomico.com.br/noticias/show_news.php?subaction=showfull&id=1427285684&archive=&template=sem_paginacao>. Acesso em 03 nov. 2015.
- TIMMONS, J. A. **The entrepreneurial mind**. Andover: Brick House, 1989.
- UNITED NATIONS (UNCTAD). Empretec Programme: The Entrepreneurs's Guide. Disponível em:< http://unctad.org/en/Docs/diaeed20093_en.pdf>. Acesso em 04 dez. 2015.

VÉRIN, H. **Entrepreneurs, enterprise. Histoire d'une idée.** Paris: Presses Universitaires de France. 1982.

WALKER, E. BROWN, A. What success factors are importante to small business owners? **International Small Business Journal**, v. 22, n. 6, p. 577-594, 2004.

WINERMAN, L. *Maxed out: Why do some succum and others steer clear?* **Monitor Staff**, vol. 35, n. 6, p. 62, jun. 2004.

YUNUS, M.; JOLIS, A. **O Banqueiro dos pobres: a revolução do microcrédito que ajudou os pobres de dezenas de países.** São Paulo: Ática, 2004.

ZAMBALDI, F.; MOURA, M.J.S.B.; ARANHA, F.; FERREIRA, E. C. A Questão da Seleção Adversa no Microcrédito Produtivo Orientado: Um Estudo Empírico sobre o Comportamento de Adimplência de Empreendedores de Baixa Renda. **Pesquisa & Debate,SP**, vol. 16, n. 2(28), p. 309-331, 2005.

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

ZANCANELLA, J. C.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C. Avaliação de Implementação do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo orientado (PNMPO), em Minas Gerais, na Percepção dos Dirigentes das Instituições Habilitadas. **APGS**, Viçosa, vol. 2, n. 1, p. 86-108, jan./mar. 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo: Competência- Por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

Apêndice A – Questionário de Competências Empreendedoras

Nome:

Data: ____/____/____ Telefone de contato:

Este questionário se constitui 30 afirmações. Leia cuidadosamente cada afirmação e atribua a classificação que melhor identifique sua forma de atuação, de acordo com a graduação abaixo:

- 1 – nunca 2 – Raramente 3 – Algumas vezes 4 – Quase sempre
5 - Sempre

	Busca de Oportunidades e Iniciativa	1	2	3	4	5
1	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias					
2	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços					
3	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência					
	Correr Riscos Calculados	1	2	3	4	5
4	Avalia alternativas para tomar decisões					
5	Busca reduzir as chances de erro em suas decisões					
	Está disposto a correr riscos para trazer mais					

	retorno à empresa					
	Exigência de Qualidade e Eficiência	1	2	3	4	5
7	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata					
8	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência					
9	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados					
	Persistência	1	2	3	4	5
10	Age para driblar os obstáculos que aparecem					
11	Não desiste em situações desfavoráveis					
12	Aceita fazer sacrifícios se forem necessários para completar as tarefas.					
	Comprometimento	1	2	3	4	5
13	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos					
14	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa					
15	Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a					

	curto prazo					
	Busca de Informações	1	2	3	4	5
16	Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto					
17	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço					
18	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial					
	Estabelecimento de Metas	1	2	3	4	5
19	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal					
20	Suas metas são claras e específicas					
21	Suas metas são mensuráveis e é possível acompanhar seu atingimento					
	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	1	2	3	4	5
22	Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.					
23	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais					
24	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões					
	Persuasão e Rede de Contatos	1	2	3	4	5
	Consegue influenciar outras pessoas para que					

25	sejam parceiros em seus projetos					
26	Consegue utilizar as pessoas certas para atingir os resultados que se propõe, ou para conseguir os recursos de que precisa.					
27	Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento.					
	Independência e Auto Confiança	1	2	3	4	5
28	Está disposto a quebrar regras se for para o bem da empresa					
29	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores					
30	É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo					