

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SILVIO PAULA RIBEIRO

HIERARQUIZAÇÃO DE ATRIBUTOS AO EMPREENDEDORISMO EM TRÊS
LAGOAS - MS

Porto Alegre

2019

SILVIO PAULA RIBEIRO

HIERARQUIZAÇÃO DE ATRIBUTOS AO
EMPREENDEDORISMO EM TRÊS LAGOAS - MS

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Ott

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Clea Beatriz Macagnan

Porto Alegre

2019

R484h Ribeiro, Silvio Paula.
Hierarquização de atributos ao empreendedorismo em
Três Lagoas - MS / por Silvio Paula Ribeiro. – 2019.
219 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientador: Dr. Ernani Ott.

Coorientadora: Dr^a. Clea Beatriz Macagnan.

1. Empreendedorismo. 2. Teoria institucional.
3. Recursos. 4. Atributos. 5. Análise multicritério.

I. Título.

CDU: 658.016.1

SILVIO PAULA RIBEIRO

HIERARQUIZAÇÃO DE ATRIBUTOS AO EMPREENDEDORISMO EM TRÊS LAGOAS

- MS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Ciências Contábeis.

Aprovada em XX de XX de XXXX.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Clea Beatriz Macagnan - UNISINOS (Coorientadora)

Prof. Dr. Clovis Antônio Kronbauer – UNISINOS

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – UNISINOS

Prof. Dr. Emanuel Marcos Lima - UFMS

Prof^a Dr^a Ângela Rozane Leal de Souza - UFRGS

Prof. Dr. Ernani Ott (Orientador)

Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves
Coordenador Executivo do PPGCC da UNISINOS

Dedico esta tese ao meu filho Heitor e a minha esposa Juliana, pelo apoio incondicional em todos os momentos desta longa jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela coragem e fé a mim concedidas.

À minha mãe, pai, irmão e irmã.

Aos meus sobrinhos: Arthur, Davi e João.

Aos colegas de doutorado: Clari, Viviane, Tadeu, Letícia, Vanessa, Laércio e Brad.

Ao casal amigo que conquistei nesse período da vida: Eloi Almiro Brandt e Fátima Cora Brandt.

Aos professores do programa, pelo conhecimento transmitido durante a realização das disciplinas do curso.

Ao professor Ernani Ott, pela confiança e pelas orientações no percurso.

À Professora Clea Beatriz Macagnan, pelo conhecimento ministrado e coorientação desta tese.

Aos professores da banca de qualificação, Ernani Ott (Orientador), Prof^a. Dr^a. Clea Beatriz Macagnan (Coorientadora), Prof. Dr. Clovis Antonio Kronbauer, Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl e Prof. Dr. Emanuel Marcos Lima, pelo apoio e sugestões.

À amiga e colega de trabalho na UFMS, Sirlei Tonello Tisott, e ao seu marido, Neri Tisott, pelo apoio e hospedagem disponibilizados em vários momentos.

Ao amigo de longa data e também companheiro de UFMS, Marçal Rogério Rizzo, e sua esposa, Daniela Endrice Rizzo, pelas palavras de carinho e confiança no momento mais difícil deste curso.

Aos amigos Nelson, Inês, Marco Aurélio, Alexandre, Nilton, Renata, Marco Lívio, Tarcísio, Fabiana, Geraldo e Tamires, dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da UFMS, pelo apoio por ocasião do meu afastamento das atividades para a realização do curso.

Agradeço a professora aposentada pela (UFMS) Marlene Durigan, pelas orientações e apoio na revisão gramatical do texto.

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), pela licença das atividades de docência e apoio para cursar o doutorado.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), pela oportunidade de cursar o doutorado e pelos recursos (materiais e humanos) disponibilizados.

“Há sempre uma outra perspectiva. E, quando acreditamos nisso, podemos transformar o modo de encarar a vida”.

(autor desconhecido)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral estabelecer a hierarquização de atributos para orientar novos empreendimentos no município de Três Lagoas – MS. Para atender a este fim, foram identificadas e descritas categorias e subcategorias de atributos e fez-se consultas a vinte especialistas (professores, pesquisadores e profissionais de organizações de fomento ao setor) acerca do êxito dos atributos do empreendedorismo na atividade no município. Na sequência mensurou-se a hierarquia dos atributos com base na avaliação de 165 (cento e sessenta e cinco) alunos concluintes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia da Produção de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) pública e de uma Instituição de Ensino Superior (IES) particular, considerados potenciais empreendedores. Na análise dos dados aplicou-se a metodologia *Analytic Hierarchy Process* (AHP), cujos resultados revelaram a supremacia dos atributos materiais em relação aos sociais e aos culturais, como prioritários ao estabelecimento de novos empreendimentos no município de Três Lagoas (MS). Em outras palavras, os potenciais empresários atribuem maior valor aos recursos formais: leis, regras e normas, para o empreendedorismo local. Em relação às subcategorias, as prioridades finais indicaram na ordem: abertura de mercado; políticas/governo; próprias redes; serviços de apoio; atitudes; infraestrutura física; universidades; mentores e negociadores; valores culturais; trabalhadores talentosos; histórias de empreendedores; capital de investimento e costumes.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Teoria Institucional; Recursos; Atributos; Análise Multicritério.

ABSTRACT

This research aimed to establish the hierarchy of attributes to guide new developments in the city of Três Lagoas (Mato Grosso do Sul state). To this end, categories and subcategories of attributes were identified and described, and twenty experts (teachers, researchers and professionals from industry development organizations) were consulted about the influence of the attributes of entrepreneurship in the activity in the municipality. The hierarchy of attributes was then measured based on the evaluation of 165 (one hundred and sixty-five) undergraduate students of Business Administration, Accounting and Production Engineering courses of a public Federal Institutions of Higher Education (IFES) and a private Higher Education Institutions (IES) considered as potential entrepreneurs. For the data analysis, the Analytic Hierarchy Process (AHP) methodology was applied. The results revealed the supremacy of the material attributes in relation to the social and cultural attributes as priority to the establishment of new enterprises in the city of Três Lagoas (Mato Grosso do Sul state). In other words, the potential entrepreneurs attach greater value to formal resources (laws, rules and norms) for local entrepreneurship. In relation to the subcategories, the final priorities indicated in the order: market opening; policies / government; own networks; support services; attitudes; physical infrastructure; universities; mentors and negotiators; cultural values; talented workers; stories of entrepreneurs; investment capital and customs.

Keywords: Entrepreneurship. Institutional Theory. Resources. Attributes. Multi-Criteria Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Instituições ao empreendedorismo	24
Figura 2 - Percurso institucional para o empreendedorismo	31
Figura 3 - O processo de participação dos atributos no empreendedorismo	37
Figura 4 - Categorias e subcategorias dos atributos no empreendedorismo	39
Figura 5 - Percurso de pesquisa	49
Figura 6 - Pesquisa qualitativa (QUAL) e quantitativa (QUAN)	51
Figura 7 - Escolha dos especialistas entrevistados	55
Figura 8 - Localização do Município de Três Lagoas (MS)	64
Figura 9 - Estrutura dos atributos do empreendedorismo em Três Lagoas	85
Figura 10 - Estrutura dos recursos do empreendedorismo de Três Lagoas	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relevância socioeconômica e teórica do estudo	20
Quadro 2 - Principais contribuições para as regras do jogo	26
Quadro 3 - As regras e a interação humana	31
Quadro 4 - Atributos da atividade empreendedora	37
Quadro 5 - Atributos culturais do empreendedorismo	40
Quadro 6 - Atributos sociais do empreendedorismo	41
Quadro 7 - Atributos materiais do empreendedorismo	45
Quadro 8 - Planejamento dos procedimentos de métodos mistos	50
Quadro 9 - Decomposição do processo de hierarquia	52
Quadro 10 - Características da primeira fase da pesquisa	53
Quadro 11 - Procedimentos da primeira fase da pesquisa	54
Quadro 12 - Identificação dos avaliadores do instrumento de pesquisa	54
Quadro 13 - Identificação dos avaliadores da validação do instrumento de pesquisa	55
Quadro 14 - Perfil dos entrevistados	56
Quadro 15 - Informações sobre as entrevistas	57
Quadro 16 - Componentes da pesquisa quantitativa	59
Quadro 17 - Axiomas do AHP	60
Quadro 18 - Escala de importância	61
Quadro 19 - Termos e conceitos importantes do método AHP	63
Quadro 20 - Histórico de desenvolvimento do Município de Três Lagoas	65
Quadro 21 - Códigos e classificações dos atributos para o empreendedorismo	67
Quadro 22 - Importância atribuída à subcategoria atitudes	69
Quadro 23 - Importância da subcategoria histórias de empreendedores	69
Quadro 24 - Importância da subcategoria valor cultural	70
Quadro 25 - Importância da subcategoria próprias redes	72
Quadro 26 - Importância da subcategoria capital de investimento	73
Quadro 27 - Importância da subcategoria mentores ou negociadores	74
Quadro 28 - Importância da subcategoria trabalhadores talentosos	75
Quadro 29 - Importância da subcategoria política/governo	76
Quadro 30 - A importância da subcategoria IES	77
Quadro 31 - Importância da subcategoria serviços de apoio	78
Quadro 32 - Importância da subcategoria infraestrutura física	78

Quadro 33 - Importância da subcategoria abertura de mercado	79
Quadro 34 - Principal atributo do empreendedorismo de Três Lagoas	80
Quadro 35 - Categorização para a análise de conteúdo	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ilustração das prioridades no método AHP	53
Tabela 2 - População e amostra da pesquisa	59
Tabela 3 - Índice randômico	62
Tabela 4 - Taxas de sobrevivência de empresas nos principais municípios de MS	66
Tabela 5 - Consistência das categorias: Material, Social e Cultural	87
Tabela 6 - Consistência das subcategorias do atributo cultural	90
Tabela 7 - Consistência das subcategorias do atributo social	93
Tabela 8 - Consistência das subcategorias do atributo Material	96
Tabela 9 - Prioridades entre categorias e subcategorias dos atributos	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEMS	Faculdades Integradas de Três Lagoas
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i> (Processo de Hierarquia Analítica)
AJE	Associação de Jovens Empreendedores
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Índice de consistência
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFMS	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
IR	Índice randômico
JUCEMS	Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul
MPE	Micro e Pequena Empresa
MS	Mato Grosso do Sul
QUAL	Qualitativa
QUAN	Quantitativa
RC	Razão de consistência
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Contextualização da temática.....	15
1.2	Formulação do Problema.....	17
1.3	Objetivos.....	18
1.3.1	Objetivo geral.....	18
1.3.2	Objetivos específicos.....	18
1.4	Delimitação do Tema.....	18
1.5	Justificativa e Relevância do Estudo.....	19
1.6	A Tese.....	23
1.7	Estrutura da Tese.....	25
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	26
2.1	Teoria Institucional com Ênfase em North.....	26
2.2	Empreendedorismo.....	32
2.3	Atributos do Empreendedorismo.....	36
2.3.1	Atributo cultural.....	40
2.3.2	Atributo social.....	41
2.3.3	Atributo material.....	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1	Delineamento da Pesquisa.....	49
3.2	Procedimentos Utilizados na Pesquisa Qualitativa.....	53
3.3	Procedimentos Utilizados na Pesquisa Quantitativa.....	59
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4.1	Município de Três Lagoas (MS).....	64
4.2	Pesquisa Qualitativa.....	67
4.2.1	Atributos culturais.....	68
4.2.2	Atributos sociais.....	72
4.2.3	Atributos materiais.....	75
4.2.4	Relações entre os atributos em Três Lagoas.....	85
4.3	Pesquisa Quantitativa.....	87
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	105
5.1	Conclusão.....	105
5.2	Recomendações para Estudos Futuros.....	107

REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A – Primeira versão do instrumento de pesquisa	116
APÊNDICE B – Segunda versão do instrumento de pesquisa	119
APÊNDICE C – Instrumento de pesquisa validado.....	122
APÊNDICE D – Resumo da pesquisa, enviado aos entrevistados (primeira parte)	126
APÊNDICE E – Transcrição das entrevistas.....	129
APÊNDICE F – Versão inicial do questionário de pesquisa quantitativo	210
APÊNDICE G – Versão final do questionário de pesquisa quantitativo	215

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se a contextualização da temática, o problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação, a justificativa e relevância do estudo, a tese e a estrutura da tese.

1.1 Contextualização da temática

As empresas, em especial as micro e pequenas, desempenham relevante papel no desenvolvimento da economia, à medida que geram empregos, promovem inovação e incentivam o consumo, o que tem suscitado, em todo o mundo, o interesse de empreendedores capazes de identificar oportunidades em setores ou nichos diversos.

No Brasil, esse tipo de empresas representava, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 99% das empresas do país (SEBRAE, 2013). Portanto, a contribuição do empreendedorismo para o estabelecimento de empregos, geração de inovações e, definitivamente, para o desenvolvimento econômico e social é um dos motivos que justificam o crescente interesse de instituições, acadêmicos e empresários, entre outros, por temas relacionados à criação de empresas (URBANO; TOLEDANO, 2008). Em estudo recente, Voelcker (2018) aponta que as empresas se originam de comportamentos empreendedores.

Veciana e Urbano (2008, p. 373), por exemplo, argumentam que “a preocupação deve ser a forma como o contexto afeta - promove ou inibe - o surgimento de empreendedores, a taxa de criação de novas empresas e o crescimento e desenvolvimento de novas empresas”. Isso porque o empreendedorismo nasce de oportunidades de negócio ou da demanda de mercado, sendo, portanto, estreitamente vinculado, entre outros fatores, aos atributos do contexto ou espaço em que se vai implantar o empreendimento, que podem contribuir para a identificação dos recursos necessários aos novos negócios.

Pesquisas sobre os atributos do empreendedorismo têm sido desenvolvidas para explicar o crescimento econômico de determinadas regiões (ISENBERG, 2010; KENNEY; PATTON, 2005; SPIGEL, 2017b; SPILLING, 1996), no entanto muitas tendem a ignorar os atributos locais, as inter-relações entre os recursos (formais e informais) e, também, as melhores práticas do empreendedorismo (HARRISON; LEITCH, 2010; MOTOYAMA; WATKINS, 2014; SPIGEL, 2017b).

Segundo Spigel (2017b), os atributos locais que contribuem com o empreendedorismo são: o **cultural**, que se subdivide em: serviço de suporte e histórias de negócios de sucesso; o

social, que se subdivide em: trabalhadores qualificados, capital de investimento, redes de relações, modelos e mentores de sucesso; e o **material**, que se subdivide em: política/governo, universidade, serviços de suporte, infraestrutura física e abertura de mercado. Segundo o autor, este modelo é ilustrado com estudos de caso aplicados no Canadá, em Waterloo, Ontário, Calgary e Alberta, os quais apresentaram uma variedade de diferentes configurações que podem contribuir com o empreendedorismo.

Infere-se, no entanto, que entre os atributos culturais apresentados por Spigel (2017b) não consta o “valor cultural” definido por Stephan e Pathak (2016), como um meio de reduzir as incertezas. Para os autores, os valores culturais ocorrem quando existe liderança cultural compartilhada por ideais, como um canal importante através do qual valores culturais mais gerais podem influenciar o empreendedorismo. Nessa perspectiva, a compreensão dos atributos por meio da identificação, seleção e estabelecimento de medidas em relação ao empreendedorismo é relevante no contexto social.

Uma das preocupações dos empreendedores deve ser saber quais são os recursos que podem favorecer o sucesso e o desempenho do negócio que pretendem criar (BORGES; LOUIS; GERMAIN, 2013). Nesse sentido, North (1990, p. 77) afirma que “os tipos de informação e conhecimento exigidos pelo empreendedor são, em boa parte, uma consequência de um contexto institucional”. As afirmações ratificam a premissa de que os recursos existentes no local interagem entre si.

Assim, o contexto institucional é relevante para o empreendedorismo (APARICIO; URBANO; AUDRETSCH, 2016; APONTE, 2002; CASERO, 2003; DOMINGUEZ, 2004; GUPTA; GUHA; KRISHNASWAMI, 2013; URBANO, 2003; URBANO; ALVAREZ, 2014; URBANO; GUERRERO, 2013; URBANO; TOLEDANO, 2008; URBANO; FERRI; NOGUERA, 2014; URBANO; THORNTON; RIBEIRO-SORIANO, 2011; VECIANA, 1998, 1999), levando-se a considerar que a teoria institucional se apresenta como adequada para apoiar o estudo desse fenômeno.

Nessa corrente, pode-se afirmar que, embora alguns estudos que apresentam os recursos determinantes para o empreendedorismo contribuam com a perspectiva nacional e local, o estabelecimento de inter-relações entre os atributos ou a sua mensuração na perspectiva regional pode concorrer para o sucesso da atividade. Nesse sentido, Best (2010) entende que a contabilidade, ao desenvolver novas técnicas ou ferramentas e gerar as informações, pode contribuir significativamente com o empreendedorismo, possibilitando assim o suporte ao empreendedor para que este utilize os melhores recursos. Dessa forma, o

contador, por sua especialização, pode contribuir para a mensuração e hierarquização dos recursos (atributos) do empreendedorismo local.

1.2 Formulação do Problema

Ao longo dos últimos cem anos, os debates sobre a natureza da contabilidade têm incidido sobre a necessidade de modernização, transformação, uniformidade, organização e sobre o papel do especialista em contabilidade (MATTESSICH, 2008). Nessa direção, em pesquisa sobre as mudanças contábeis nos últimos 30 (trinta) anos, Napier (2006, p. 468) afirma que “a contabilidade não deve ser apreciada simplesmente como uma técnica neutra, e sim como uma alavanca de mudança organizacional e social”.

Face ao exposto, entende-se que o profissional da contabilidade deve contribuir para o empreendedorismo e, conseqüentemente, para o desenvolvimento e melhoria da sociedade. No entanto, apesar das pesquisas sobre atributos (DIACONU; DUȚU, 2015; FUENTELESAZ; MAÍCAS; MATA, 2017; INÁRIO JÚNIOR *et al.*, 2016; ROUNDY; BROCKMAN; BRADSHAW, 2017; SOUSA *et al.*, 2015; SPIGEL, 2017b, SPIGEL; HARRISON, 2018; STAM, 2015) muitas empresas não prosperam. Nesse sentido, a mensuração dos atributos do empreendedorismo na perspectiva da localidade pode ser uma contribuição relevante ao tema.

Diversos são os fatores institucionais formais (regras, leis e regulamentos) e informais (cultura, costumes e crenças) do local que podem contribuir com o empreendedorismo, de tal modo que as instituições possam minimizar a incerteza em relação a esse processo. Não é, entretanto, a quantidade de informações em si que pode influenciar (ou não) o fortalecimento do empreendedorismo; o que importa é atender as necessidades do futuro empresário, de tal forma que a priorização dos atributos se torne mais eficaz no processo de continuidade do negócio.

Nessa perspectiva, o principal papel das instituições em uma sociedade, visando à redução da incerteza, é estabelecer uma estrutura estável de interação humana, considerada como “as regras do jogo”, enquanto as organizações sociais, políticas, econômicas e educacionais são os “jogadores” (NORTH, 1990). Como muitos novos empreendimentos fracassam nos primeiros anos de vida, entende-se que não basta o estabelecimento de regras para a redução da incerteza, mas sim a sua hierarquização baseada na importância e características da região.

A problemática pode estar no fato de que, diante da falta de interações entre os envolvidos na atividade, os empreendedores tomam decisões que não minimizam a incerteza

quanto ao desempenho da empresa. Portanto, reitera-se que não é apenas o estabelecimento de uma regra que reduz a incerteza, e sim o seu uso pelos jogadores. Assim, parte-se do pressuposto de que o empreendedorismo, conforme menciona Albuquerque (2013), deve atender à especificidade do momento, ou seja, deve utilizar o recurso do local (mais) apropriado para o momento da empresa.

Fica, pois, a ressalva no sentido de identificar que espécie de atributo é relevante para o contexto. Portanto, exploram-se, neste estudo, os atributos prioritários para o empreendedorismo, o que leva à formulação do seguinte problema: Quais são os atributos (culturais, sociais e materiais) prioritários para orientar os empreendedores, considerando a perspectiva “localidade”?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Em consonância com a questão de pesquisa, o objetivo geral do estudo é estabelecer a hierarquização de atributos para orientar os empreendedores considerando a perspectiva da localidade.

1.3.2 Objetivos específicos

Em conformidade com o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever as categorias e subcategorias de atributos ao empreendedorismo;
- b) Verificar o êxito dos atributos do empreendedorismo na perspectiva da localidade em estudo;
- c) Mensurar os atributos prioritários ao empreendedorismo na localidade em estudo.

1.4 Delimitação do Tema

Neste estudo, o uso da expressão “empreendedorismo” articula-se ao fato de que a pesquisa incide sobre os atributos necessários para tal. Assim, entende-se que essa denominação é a mais adequada, pois o interesse da investigação recai especificamente sobre

a classificação e mensuração dos atributos que podem contribuir para qualificar o processo de empreender. Para determinar os atributos que concorrem para o empreendedorismo, são definidos alguns percursos, o que, em face da amplitude do tema, de certa forma delimita a sua abordagem.

Embora o estudo se restrinja aos atributos do empreendedorismo, importa esclarecer que não se teve como propósito debatê-los para contribuir com o processo de criação de médias ou grandes empresas. O escopo é menos abrangente: na revisão da literatura, faz-se uma apreciação e descrição dos atributos (social, cultural e material) considerados relevantes ao empreendedorismo e, em seguida, faz-se a sua validação, mensuração e hierarquização na perspectiva local.

Cabe esclarecer que, embora relevantes, não é de interesse dessa pesquisa analisar o conflito de interesse entre quem detém o controle e a propriedade das firmas e tão pouco os atributos sob a ótica da teoria da contingência. Ainda, carece esclarecer que não foram objeto de investigação os fatores que contribuem para o fracasso ou falência das mesmas e os que influenciam o gestor no processo interno de gestão, mas o foco dessa pesquisa foram os atributos do local em prol do empreendedorismo.

O estudo não teve como propósito fazer uma análise dos fatores (atributos) que influenciam ou não o desempenho econômico-financeiro dos empreendimentos e, sim, identificá-los, classificá-los em categorias e subcategorias e mensurá-los. Nessa linha, os atributos abordados são baseados na perspectiva da Teoria Institucional de North (1990), a saber, instituições formais e informais.

1.5 Justificativa e Relevância do Estudo

Em estudo sobre a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras, Bedê (2016) afirmou que o percentual tomando como base as empresas constituídas em 2012 era de 76,6%, sendo esse o maior percentual registrado. Em contrapartida, a taxa de mortalidade para o mesmo período é a menor já calculada 23,4%. Vale ressaltar que esta tese não tem como propósito apresentar o percentual ou os motivos de mortalidade das empresas e sim, abordar os atributos do empreendedorismo local. Assim, a partir da revisão de literatura realizada, foi possível identificar a importância de estudar os atributos prioritários ao empreendedorismo, uma vez que as pesquisas nessa área temática ainda carecem de desenvolvimento e aprofundamento (SPIGEL, 2017a/b). Nesse sentido, esta pesquisa propõe uma classificação

dos atributos institucionais formais e informais em categorias e respectivas subcategorias, o que contribui com a temática e torna inédita esta investigação.

North (1990) já destacava que as instituições condicionam o comportamento humano, por se configurarem como regras do jogo, de tal forma que seus estudos são fonte para pesquisas sobre empreendedorismo. Assim, justifica-se na perspectiva da teoria institucional pelo fato de que a qualidade das instituições se relaciona com o empreendedorismo na perspectiva da localidade. Na avaliação de Veciana (1999), a teoria institucional proporciona um marco conceitual consistente e apropriado para o estudo da influência dos fatores relacionados à função empresarial e, conseqüentemente, à criação de empresas. Nessa linha, Maícas *et al.* (2015) afirmam que o marco institucional é considerado o quadro mais relevante para estudar o empreendedorismo.

O empreendedorismo tem sido estudado por motivos econômicos e, muitas vezes, as pesquisas relacionam-se com a identificação das regras formais e informais, relegando a segundo plano o fato de que o fortalecimento das instituições pode contribuir para novos empreendimentos, proporcionando mais emprego, crescimento econômico e melhorias à sociedade. Ao contador, em específico, os resultados deste estudo proporcionam elementos que lhe permitem oferecer orientações mais seguras aos empreendedores, visando à sustentabilidade de seus empreendimentos.

No Quadro 1, encontram-se sumarizados diferentes aspectos que concorrem para demonstrar a relevância socioeconômica e teórica do estudo.

Quadro 1 - Relevância socioeconômica e teórica do estudo

(continua)

Socioeconômica	Serviços e comércio representaram, em 2011, 19% do valor adicionado, e a indústria totalizava 7,8%; em relação ao número de empresas, as Micro e Pequena Empresa (MPE) representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas (SEBRAE, 2014).
	MPE geraram, em 2011, 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB). Esse percentual vem aumentando na série histórica iniciada em 1985, quando esse indicador representava 21,0% do valor adicionado (PIB), e, em 2001, 23,2% (SEBRAE, 2014).
	Em relação ao emprego, as MPE representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio (SEBRAE, 2014).
	Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPE (SEBRAE, 2014).
	Novas empresas representam mais emprego, renda, arrecadação e pesquisas (URBANO; TOLEDANO, 2008; VECIANA, 1998, 1999, 2005; VECIANA; URBANO, 2008).
Teórica	Ao se analisar aspectos do empreendedorismo por meio da teoria institucional, especialmente em países emergentes, como o Brasil, pode-se proporcionar uma real contribuição ao tema (ÁLVAREZ; AMARÓS; URBANO, 2014; DOMINGUEZ, 2004; IBARRA GARCÍA <i>et al.</i> , 2018; MILLER; ACS, 2017; URBANO; TOLEDANO, 2008; VECIANA, 2005).

Quadro 1 - Relevância socioeconômica e teórica do estudo

(conclusão)

Teórica	O empreendedorismo deve-se a certos atributos e estes podem ser agrupados em categorias. Além disso, estudar a interação entre atributos culturais, sociais e materiais é fundamental para entender o papel desses recursos no empreendedorismo das economias regionais (SPIGEL, 2017b).
	O atributo valor cultural é importante ao empreendedorismo e à comunidade local, devendo-se estabelecer ideais para o empreendedorismo e o compartilhamento destes constitui o “valor cultural” (STEPHAN; PATHAK, 2016).

Fonte: Compilado de Álvarez, Amarós e Urbano (2014), Dominguez (2004), Ibarra García *et al.* (2018), Miller e Acs (2017), Sebrae (2014), Spigel (2017b), Stephan e Pathak (2016), Urbano e Toledano (2008), Veciana (1998, 1999, 2005) e Veciana e Urbano (2008).

Aponte (2002) e Casero (2003) argumentam que, em geral, pesquisas sobre empreendedorismo estão demasiadamente fragmentadas, concentrando-se, em sua maioria, em alguns fatores formais, esquecendo os informais, o que limitaria a contribuição desses estudos. Por essa razão, o fato de esta pesquisa abranger as diferentes ordens de fatores imprime-lhe um diferencial em relação a estudos anteriores.

Outra contribuição deste trabalho repousa em que, seguindo orientação de Spigel (2017b), ao se analisarem os atributos do empreendedorismo, são desenvolvidas métricas, o que pode proporcionar contribuições para o tema e, por extensão, motivar a criação de políticas mais precisas para o desenvolvimento de negócios.

Esta tese diferencia-se de outros estudos mais preocupados com as causas de mortalidade das empresas, como é o caso do Sebrae (2014), que as examinou sob três perspectivas (planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento do empreendedor). Ao analisar elementos para a identificação, mensuração e hierarquização dos atributos do empreendedorismo, este estudo contribui com novos subsídios para ações da sociedade em relação ao tema, permitindo a constituição de novos empreendimentos e um direcionamento mais adequado para as políticas públicas.

A atividade empreendedora pode ser vista como demasiadamente arriscada (VECIANA, 2005). Portanto, cabe reiterar a relevância desta pesquisa ao disponibilizar um conjunto mensurado e hierarquizado de atributos que podem contribuir com um empreendedorismo forte para o local. A propósito, é dessa sustentabilidade que depende o cumprimento do papel econômico e social dos empreendimentos.

Além de mensurar os atributos do empreendedorismo propostos por Spigel (2017b), a saber, cultural, material e social (subdivididos em outros onze), incluiu-se, nesta pesquisa, à luz da abordagem apresentada por Stephan e Pathak (2016), o “valor cultural”, não mencionado por Spigel (2017b). Vale ressaltar que, ao se agregarem os elementos em um

único estudo, espera-se contribuir teoricamente à compreensão do tema, dado que não foi encontrada, na revisão de literatura aqui empreendida, nenhuma pesquisa que tenha incluído todos os referidos atributos como construto de pesquisa.

A título de exemplo, menciona-se que Aponte (2002) fez uma ampla pesquisa sobre o mercado nacional de Porto Rico, investigando os fatores condicionadores da criação de empresas e articulou vários resultados e recomendações.

Embora o escopo do estudo de Aponte (2002) seja bem mais abrangente que o dessa pesquisa, há pontos que os aproximam. Assim como nesse trabalho, o pesquisador toma como referencial a teoria institucional que, conforme se defende nessa tese, é a mais recomendada para o caso. Mesmo separados por quase duas décadas, os dois estudos identificam a escassez de pesquisas sobre o tema e o fato de muitas apresentarem análises fragmentadas. Outros pontos que as aproximam são: a constatação de que o entorno institucional informal apresenta ideias, atitudes e percepções das pessoas da sociedade pesquisada em relação à criação de uma nova empresa, influenciando positivamente, enquanto o entorno institucional formal (leis e regulamentos, por exemplo) é tratado como obstáculo para o processo de criação de uma nova empresa.

Por outro lado, há conclusões que os fazem divergir, seja pela maior amplitude (âmbito nacional) da pesquisa de Aponte (2002), seja porque os parâmetros aplicados não foram, especificamente, recursos ou atributos locais. O autor constatou que os fatores condicionantes da percepção da viabilidade de criação de empresa são a competência, a regulamentação, a burocracia e a dificuldade financeira (falta de dinheiro seria o principal obstáculo para o empreendedorismo). Além disso, verificou que a limitação do entorno institucional formal ocorre porque as informações, a infraestrutura, a capacitação, a assessoria e o financiamento não são conhecidos por todos os empresários.

A despeito das limitações desse estudo, seus resultados poderão proporcionar aos profissionais da contabilidade, juntamente com os das demais pesquisas sobre a temática, condições de melhorar o processo de orientação ao empreendedor no momento de constituição da empresa. Isso, à medida em que ao dispor de um conjunto mensurado e hierarquizado de atributos do empreendedorismo local – outro aspecto divergente (e inovador) em relação à pesquisa mencionada –, o empreendedor poderá orientar-se quanto aos aspectos institucionais relacionados ao seu empreendimento.

1.6 A Tese

As métricas tradicionais usadas para medir a atividade empreendedora, como o número de empregos criados ou a contagem de firmas fundadas, podem fornecer uma linha de base, mas não capturam totalmente a situação do empreendedorismo. A coerência está mais relacionada à força e ao tipo de conexões que ao número absoluto. Assim, medir a coerência poderia envolver o levantamento dos atributos do empreendedorismo, como: crenças compartilhadas, grau de colaboração e disposição para confiar em outros participantes (ROUNDY; BROCKMAN; BRADSHAW, 2017).

Nessa linha, Stam (2015, p. 2) menciona que a abordagem do empreendedorismo normalmente inclui, por definição, “os indicadores estatísticos tradicionais de empreendedorismo, como o auto emprego ou pequenas empresas”. Já para Spigel (2017b), as melhores medidas para o empreendedorismo estão relacionadas aos aspectos sociais, culturais e materiais.

Por outra perspectiva e pronunciando-se sobre políticas de fomento, Veciana (2005) afirma que:

A criação de empresas em nível regional tende a se desenvolver cada vez mais baseada em acordos ou redes de cooperação entre as universidades, administração pública, câmaras de comércio, empresa privada, etc. em uma determinada região, conforme demonstraram os programas inovadores que foram implantados na Alemanha e Reino Unido (VECIANA, 2005, p. 280).

As abordagens em pesquisas sobre o empreendedorismo passam por mudanças de perspectiva e, especialmente no caso de mercados e falhas de mercado, têm-se deslocado para uma nova visão econômica sobre pessoas, redes e instituições. Isso não significa que empresas e mercados (e falhas de mercado) sejam irrelevantes, porém os mercados e as empresas são formas de gestão que, como todas as demais, sempre serão incompletas, senão imperfeitas. Além disso, o empreendedorismo refere-se, frequentemente, às empresas e mercados “em formação”, e não a situações que se aproximam de um “equilíbrio de mercado totalmente eficiente”, como no ideal da abordagem de falha de mercado. Nessa perspectiva, abordar o tema por meio das instituições formais e informais é a decisão mais adequada por permitir analisar as condições estabelecidas ao empreendedorismo pela sociedade (STAM, 2015).

Nessa linha, as instituições formais (cultura, crenças e costumes) e as informais (leis, normas e regulamentos) são criadas pela sociedade, com o propósito de reduzir a incerteza e proporcionar a interação humana (NORTH, 1990), conforme se visualiza na Figura 1.

Figura 1 - Instituições ao empreendedorismo



Fonte: Elaborada pelo autor.

A qualidade das instituições contribui com a sobrevivência das empresas. Contudo, o empreendedorismo tem sido abordado em várias pesquisas por meio da teoria institucional (ÁLVAREZ; AMARÓS; URBANO, 2014; APONTE, 2002; CASERO, 2003; DOMINGUEZ, 2004; FUENTELESAZ; MAICAS; MATA, 2017; GUERRERO; CUNNINGHAM; URBANO, 2015; GUPTA; GUHA; KRISHNASWAMI, 2013; URBANO; ALVAREZ, 2014; URBANO; THORNTON; SORIANO, 2011; URBANO *et al.*, 2017), porém, em geral, essas pesquisas enfatizam a necessidade de novos estudos em face da importância econômica e social do tema.

Pesquisas recentes (IBARRA GARCÍA *et al.*, 2018; MILLER; ACS, 2017; ROUNDY; BROCKMAN; BRADSHAW, 2017; SPIGEL, 2017; STAM, 2015; STEPHAN; PATHAK, 2016) têm apontado a necessidade de novas investigações, que levem em consideração os detalhes da localidade, e não apenas “importem” estudos realizados em outros lugares, assumindo tais paradigmas sem conciliá-los com a realidade local. Isso porque cada local é único, com suas peculiaridades.

A título de exemplo, Spigel (2017b), em estudo sobre os atributos do empreendedorismo no Canadá, concluiu que os locais pesquisados apresentavam grande esforço para auxiliar novos empreendedores. Spigel e Harrison (2017, p. 150), por sua vez, afirmam que as pesquisas “ainda não exploraram como eles influenciam o processo de empreendedorismo [...]”; apenas “olham para os atributos em locais de alto crescimento do

empreendedorismo com a intenção de identificar as melhores práticas”, de modo que, normalmente, os estudos não incluem todos os atributos relevantes ao tema.

No Brasil, ainda se observa uma interação inadequada entre o contexto institucional e os empreendedores, o que implica baixos índices de inovação, geração de empregos e desenvolvimento (INÁCIO JÚNIOR *et al.*, 2016). Em pesquisa sobre o desenvolvimento econômico regional, Bramwell e Wolfe (2008) mencionam que as universidades geram conhecimento, produzem mecanismos de transferência, atraem talentos para a economia local, fornecem apoio e colaboram com a indústria local, fornecendo serviços técnicos formais e informais. Vale destacar que a revisão da literatura indica que o atributo “valor cultural” corresponde ao estabelecimento de ideais pela comunidade local, que devem ser compartilhados pela sociedade como mecanismo do empreendedorismo local (HAYTON; CACCIOTTI, 2015; KRUEGER; LIÑÁN; NABI, 2013; STEPHAN; PATHAK, 2016).

Especificamente em relação ao empreendedorismo, diferente do que defende North (1990), a tese nessa pesquisa é que o estabelecimento de regras ao empreendedorismo pode não reduzir a incerteza e, conseqüentemente, não promover a interação humana. De fato, o que se verifica na perspectiva da teoria institucional é que a qualidade das instituições contribui com o empreendedorismo.

1.7 Estrutura da Tese

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se a contextualização do tema, a formulação do problema, os objetivos, a delimitação, justificativa e a tese proposta; no segundo, consta a revisão da literatura que embasou a pesquisa realizada; no terceiro, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados; no quarto capítulo, é apresentada a análise dos dados; no quinto, a conclusão, seguida das referências e apêndices.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, são tratados os tópicos relacionados à revisão de literatura, teórica e empírica, a qual fundamenta a análise das evidências, desenvolvida segundo metodologia apresentada na sequência.

2.1 Teoria Institucional com Ênfase em North

Os primeiros elementos que vão servir de base para a configuração de uma nova teoria institucional foram apresentados por Veblen (1971), provocando uma ruptura em relação à teoria clássica, que tratava os aspectos econômicos como brutos e considerava ser a riqueza o objetivo a ser atingido a qualquer custo. Para Veblen (1971), as teorias deveriam procurar entender a natureza econômica do homem e a construção da sociedade, ocorrendo, assim, o *start* para o desenvolvimento da Teoria Institucional (MACAGNAN, 2013).

Em contrapartida, North (1990), um desses “novos institucionalistas”, reitera que as instituições formais e informais são as regras do jogo de uma sociedade. Seu principal papel é reduzir a incerteza, estabelecendo uma estrutura estável de interação humana. Importa mencionar também, à luz das reflexões de Macagnan (2013), que o principal pressuposto da teoria institucional é que o desenvolvimento econômico de uma sociedade é explicado pela qualidade de suas instituições.

As principais contribuições relacionadas às regras do jogo, segundo North (1990) podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Principais contribuições para as regras do jogo

(continua)

PÁGINAS	CONTRIBUIÇÕES
04	Instituições incluem qualquer forma de restrição que os seres humanos utilizam para moldar a interação humana. As restrições podem ser formais (regras que os seres humanos concebem) e informais (convenções e códigos de comportamento).
04	O que deve ser claramente diferenciado são as regras dos jogadores. O objetivo das regras é definir a forma como o jogo é jogado, mas o objetivo da equipe dentro desse conjunto de regras é ganhar o jogo por uma combinação de habilidades, estratégia e coordenação, seja por meios justos, seja, às vezes, por meios não lícitos.
06	A partir de convenções, códigos de conduta e normas de comportamento, lei estatutária e contratos entre particulares, as instituições estão evoluindo e, portanto, estão alterando continuamente as opções disponíveis para todos.

Quadro 2 - Principais contribuições para as regras do jogo

(conclusão)

PÁGINAS	CONTRIBUIÇÕES
07	O caminho resultante da mudança institucional é formado por: (1) o olhar que vem da relação simbiótica entre as instituições e as organizações que têm evoluído como uma consequência da estrutura de incentivos fornecida por essas instituições; (2) o processo de <i>feedback</i> pelo qual os seres humanos percebem e reagem a mudanças por meio do conjunto de oportunidades.
25	A complexidade do ambiente diz que as incertezas surgem a partir da incompletude das informações e do comportamento de outros indivíduos no processo de interação humana. As limitações computacionais do indivíduo são determinadas pela capacidade da mente para processar, organizar e utilizar informações. Dessa capacidade tomada em conjunto com as incertezas envolvidas em decifrar o ambiente, as regras e procedimentos evoluem para simplificar o processo. Consequentemente, o quadro institucional, estruturado pela interação humana, limita a escolha conjunta de atores.

Fonte: Elaborado com base em North (1990).

Conforme mencionado, para North (1990) as instituições formais e informais constituem o denominado marco institucional. Na visão de Aponte (2002, p. 44), “os fatores informais incluem as atitudes e percepções das pessoas membros da sociedade”, enquanto, para García-Barroso e Sebastián (2002, p. 62), tais fatores abarcam o impacto da cultura, dos costumes, condutas e valores sociais do empreendedorismo. Nesse sentido, algumas pesquisas (ÁLVAREZ; AMARÓS; URBANO, 2014; ALVAREZ; URBANO, 2012; APARICIO; URBANO; AUDRETSCH, 2016; APONTE, 2002; CASERO, 2003; DOMINGUEZ, 2004; FUENTELESZ; MAICAS; MATA, 2017; GUERRERO; CUNNINGHAM; URBANO, 2015; GUPTA; GUHA; KRISHNASWAMI, 2013; MAÍCAS *et al.*, 2015; URBANO; FERRI; NOGUERA, 2014; URBANO; TOLEDANO; SORIANO, 2011; URBANO *et al.*, 2017) têm abordado o empreendedorismo por meio da teoria institucional.

Em abordagem diversa da que se propõe neste trabalho, Aponte (2002) trata dos fatores formais, destacando-se: políticas públicas; programas de apoio; disponibilidade de crédito; incubadoras e transferências de tecnologias; programas educativos e centros de desenvolvimento de capacidades; consultoria no setor privado; *networks* formais: associações de comércio, câmaras de comércio e capital de risco.

Casero (2003), por seu turno, recorre ao marco institucional formal e informal para analisar, entre outros aspectos, a perspectiva da oferta e da demanda dos programas de prestação de serviços e apoio na criação de empresas. O trabalho também se distancia da proposta desta pesquisa, seja no objeto, seja nos objetivos, seja ainda na metodologia e lugar de pesquisa.

Com o objetivo de estudar a influência da abordagem institucional dos fatores socioculturais nas decisões para criar negócios, Urbano, Toledano e Soriano (2011) orientam seu foco para questões de ordem social. Destacam os pesquisadores que as redes sociais proporcionam oportunidades empresariais e que as condições sociais, combinadas com a natureza social das oportunidades, são mais importantes que a tomada de decisão econômica para o empreendedorismo.

O estudo de Urbano e Alvarez (2014), por sua vez, incidiu sobre fornecimento de novas informações sobre os fatores institucionais que afetam o empreendedorismo. Os principais achados da pesquisa demonstram que os regulamentos (menos procedimentos para iniciar negócios como facilitador do processo), as normas (maior atenção da mídia para novos negócios) e a dimensão cultural cognitiva (melhores habilidades empresariais, menos medo de o negócio falhar e melhor conhecimento dos empresários) aumentam a probabilidade de alguém ser um empreendedor.

Por meio da abordagem institucional, Álvarez, Amarós e Urbano (2014), em uma pesquisa de abrangência bem mais ampla que esta, quanto ao lugar e às técnicas de coleta de dados estabeleceram comparação entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Mediante exame do efeito das regulamentações sobre a atividade empresarial, concluíram que a legislação sobre gastos governamentais exerce influência positiva na atividade de criação de empresas. Além disso, verificaram que os regulamentos apresentam diferentes impactos na atividade de acordo com o desenvolvimento econômico do país: nas economias desenvolvidas, a legislação sobre desemprego está positivamente relacionada ao empreendedorismo, enquanto essa relação é negativa em outros casos.

Urbano, Ferri e Noguera (2014), delimitando o tema e circunscrevendo-o à investigação de instituições informais ou fatores socioculturais, a fim de compreender seu efeito sobre o empreendedorismo feminino e o empreendedorismo social, concluíram pela necessidade de outros estudos que abranjam os diversos fatores institucionais, inclusive os formais, o que, em alguns aspectos, esta pesquisa contempla, como se verá adiante, na análise dos dados.

Por um viés diverso do adotado nesta pesquisa, o estudo de Guerrero, Cunningham e Urbano (2015) concluiu que, ao longo da história econômica, as instituições têm influenciado a interação humana e que questões políticas, socioculturais e econômicas têm respondido a forças particulares da economia. Segundo os pesquisadores, na economia empresarial, o fator de produção dominante é o conhecimento, capital que é a fonte de vantagem competitiva, complementada por capital empresarial, representando a capacidade de se envolver e gerar

atividade empresarial. Assim, as oportunidades geradas pela economia devem ter as universidades como um canal de interlocução para o empreendedorismo.

Já em pesquisa sobre a relação dos fatores institucionais com o empreendedorismo de oportunidade, Aparicio, Urbano e Audretsch (2016, p. 45) concluíram “que as instituições informais têm um maior impacto no empreendedorismo de oportunidades do que as instituições formais”, o que, em certa medida, vem a ser corroborado nesta investigação, em que pese não haver, aqui, menção explícita ao tipo de empreendedorismo.

Na mesma linha do trabalho descrito no parágrafo anterior, porém um pouco mais abrangente que aquele, Urbano *et al.* (2017) investigaram a influência das instituições formais e informais na educação para o empreendedorismo. Os autores verificaram que fatores formais (falta de incentivos da universidade para criar um novo negócio, conhecimento empreendedor, treinamento, habilidades e educação para o empreendedorismo) estão mais correlacionados com o aluno empresário do que instituições informais (modelo a ser seguido, imagem social do empreendedor e medo de falhar). Também constataram que a educação é a variável mais relevante para explicar a decisão tomada por estudantes universitários de se tornarem empresários. Embora os fatores investigados pelos autores não sejam os mesmos deste estudo, há contatos entre ambas, pois, entre os sujeitos desta pesquisa, também estão estudantes universitários (no caso, de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia da Produção).

Miller e Acs (2017, p. 75) afirmam que o empreendedorismo pode ser analisado na perspectiva de “um país, região, cidade, ou até algo menor como uma incubadora de empresas”. Nesse estudo, os autores utilizaram como fronteira os limites da Universidade de Chicago e destacaram a liberdade, os recursos e a diversidade oferecidos aos estudantes em prol do empreendedorismo.

Em estudo sobre as instituições que interagem com os empreendedores de diferentes maneiras, Fuentelsaz, Maícas e Mata (2017) argumentam que facilitam a relação entre os diferentes atores na atividade. Assim, a compreensão do atual estágio de empreendedorismo na região por eles pesquisada pode, segundo os autores, facilitar a interação com as instituições mais adequadas para o momento do empreendimento e, teoricamente, proporcionar segurança. Quanto a esta última conclusão dos autores, esta pesquisa traz resultados de certo modo divergentes, como se verá adiante.

Conforme mencionado na Introdução, o comportamento empreendedor apresenta protagonismo na sociedade, e esse protagonismo é regulado pelas regras ou instituições estabelecidas pelos indivíduos, de modo que a utilização das instituições prioritárias, ao se

abordar o tema empreendedorismo, pode contribuir com a atividade e, conseqüentemente, com a sociedade.

Em estudo sobre o mesmo município escolhido como lugar de pesquisa neste trabalho, Francisco (2013) estudou os ciclos econômicos aportados na cidade de Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul (MS), destacando que a política de desenvolvimento local praticada pelo governo tem implicações no território, levando à desestruturação das relações de produção e dos meios de produção, provocando sérios impactos na área rural e urbana. Embora se trate de uma pesquisa bastante significativa para o cenário local e para a microrregião em que se inscreve o município, a abordagem não abriga semelhanças teóricas ou metodológicas com este estudo, ancorado na teoria institucional de North (1990).

North (1990) destacava que as instituições condicionam o comportamento humano, por se configurarem como regras do jogo, de tal forma que seus estudos são fonte para pesquisas sobre empreendedorismo. Na avaliação de Veciana (1999), a teoria institucional proporciona um marco conceitual consistente e apropriado para o estudo da influência dos fatores relacionados à função empresarial e, conseqüentemente, à criação de empresas. Nessa linha, Maícas *et al.* (2015) afirmam que o marco institucional é considerado o quadro mais relevante para estudar o empreendedorismo.

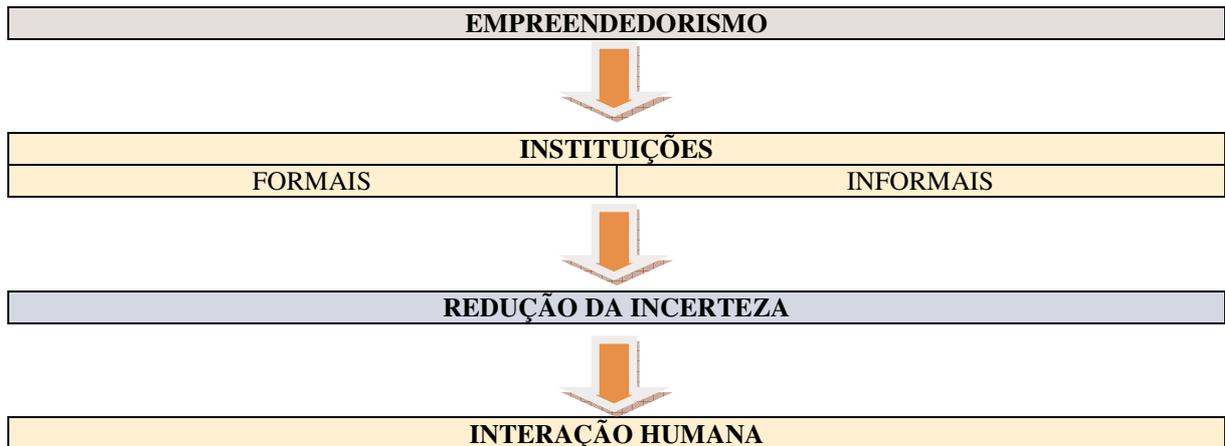
Apesar da existência de críticas a essas formulações teóricas, as instituições formais e informais de North têm sido utilizadas em pesquisas relacionadas ao empreendedorismo. Conforme afirma Casero (2003, p. 48), “o que importa, em última instância, é um corpo de regras do jogo (administrativo, burocrático e legal) que envolve reformas de mercado”. Portanto, a sociedade é responsável pelo conjunto de regras para o empreendedorismo.

Alvarez e Urbano (2012, p. 11) evidenciam que pesquisas sobre empreendedorismo, com enfoque na teoria institucional, são “úteis para o desenvolvimento de políticas governamentais relativas ao fomento da atividade, conforme as características específicas dos países”.

Para North (1990, p. 77), “os tipos de informação e conhecimento exigidos pelo empreendedor são, em boa parte, uma consequência de um contexto institucional”. Nessa perspectiva, Veciana e Urbano (2008) consideram as instituições como valores, processos de vida e produto social, de modo que o entendimento do entorno institucional pode contribuir com a atividade. Nessa linha, Albuquerque (2013) diz que a especificidade dos empreendimentos deve ser considerada na análise da sobrevivência das empresas.

Com base em diferentes estudiosos dessa teoria, o percurso para o empreendedorismo pode ser descrito conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Percurso institucional para o empreendedorismo



Fonte: Elaborada com base em Alvarez e Urbano (2012), Álvarez, Amarós e Urbano (2014), Casero (2003), Fuentelsaz, Maicas e Mata (2017), Guerrero, Cunningham e Urbano (2015), Maicas *et al.* (2015), North (1990) e Urbano *et al.* (2017).

As instituições são leis, normas, regulamentos (formais) e cultura, costumes e crenças (informais). Fritsch e Wyrwich (2017) afirmaram que a institucionalização informal de uma cultura empreendedora pode fortalecer a atividade diante de perspectivas adversas. Já as instituições formais (leis de falências ajustadas às necessidades das *startups*, baixas barreiras à entrada, infraestruturas de apoio) relevantes para o setor devem ser concebidas de maneira compartilhada. Nessa perspectiva, Fuentelsaz, Maicas e Mata (2017, p. 27) afirmam que “não é fácil identificar a instituição que melhor se adapta à realidade do empreendimento”.

North (1990), ao analisar as relações entre instituições, mudanças institucionais e desempenho econômico, teceu várias considerações sobre a relação das instituições com a interação humana. O Quadro 3 reúne esses apontamentos.

Quadro 3 - As regras e a interação humana

(continuação)

PÁGINAS	CONSIDERAÇÕES
2	As instituições existem devido a incertezas envolvidas na interação humana; as instituições são as restrições criadas para estruturar essa interação.
03	As instituições são as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, são as restrições humanas que moldam a interação humana.
03-04	As instituições reduzem a incerteza fornecendo uma estrutura para a vida cotidiana. Elas são um guia para a interação humana.
08	As instituições incluem qualquer forma de restrição que os seres humanos estabelecem para moldar a interação humana.
08	É a estrutura dentro da qual a interação humana ocorre.
08	Como as instituições, as organizações fornecem uma estrutura para interação humana.

Quadro 3 - As regras e a interação humana

(conclusão)

09	O papel principal das instituições em uma sociedade é reduzir a incerteza e estabelecer uma estrutura de interação estável (mas não necessariamente eficiente).
11	Existe uma tensão persistente nas ciências sociais entre as teorias que constroem as provas que compilamos sobre a interação humana no mundo ao nosso redor.
13	Há uma grande lacuna entre o mundo relativamente limpo, preciso e simples da teoria dos jogos e a maneira complexa, imprecisa e desastrosa pela qual os seres humanos passaram a estruturar a interação humana.
15	As incertezas surgem de informações incompletas, por conta do comportamento de outras pessoas no processo de interação humana.
16	Em todas as sociedades, das mais primitivas às mais avançadas, as pessoas impõem restrições a si próprias para dar uma estrutura às suas relações com outros. Sob condições de informação limitada e limitações, as restrições reduzem os custos da interação humana em comparação com um mundo sem instituições.
16	É muito mais fácil descrever e ser preciso sobre as regras formais que as sociedades concebem do que descrever e ser preciso sobre as formas informais pelas quais os seres humanos estruturaram a interação humana.
40	A interação humana ocorre pelas: (1) extensões, elaborações e modificações de regras formais; (2) normas de comportamento socialmente sancionadas; e (3) normas de condutas aplicadas internamente.

Fonte: Elaborado com base em North (1990).

Conforme referido nas pesquisas citadas neste tópico, o marco institucional (formal e informal) proporciona condições relevantes para o entendimento do empreendedorismo. Dessa forma, o conjunto de regras proporciona a possibilidade de redução da incerteza e, conseqüentemente, a interação humana no empreendedorismo. No entanto, a sobrevivência das empresas depende da qualidade destas instituições.

Cabe ainda esclarecer o que é o empreendedorismo, cuja abordagem é apresentada no próximo tópico.

2.2 Empreendedorismo

O empreendedorismo é um processo que desempenha papel vital no crescimento da economia internacional, demandando a criação de condições físicas, culturais e de apoio à atividade (ROUNDY; BRADSHAW; BROCKMAN, 2018; YARIBEIGI *et al.*, 2014). Nessa linha, Roundy, Brockman e Bradshaw (2017, p. 2) apontam que o empreendedorismo difere “na diversidade de participantes, empreendimentos, modelos de negócios e organizações de suporte, sua coerência em torno de valores e atividades compartilhadas”. Na percepção de Spigel (2017), ele é definido pelas conexões entre os atributos que o produzem e os benefícios

que proporciona aos empreendedores, a quem cabe o papel de atores decisivos para criar o ecossistema e mantê-lo saudável.

O que sustenta o empreendedorismo é o crescimento econômico (SPILLING, 1996), e evidências adicionais sugerem que a estrutura de informações do mercado é útil para interpretar essas descobertas (BUNTEN *et al.*, 2015). Nessa linha, Maícas *et al.* (2015) entendem que deve haver uma busca do empreendedorismo de oportunidade, evitando-se, sempre que possível, o de necessidade, pois o “contexto que incentiva o empreendedorismo de alta qualidade permite ao empreendedor que se oriente para atividades de maior crescimento econômico” (MAÍCAS *et al.*, 2015, p. 247).

Já para Spigel (2017a, p. 1), “o empreendedorismo é dinâmico e heterogêneo e que os empreendedores se envolvem com base em suas necessidades exclusivas”. Na concepção do autor, lugares empreendedores “não são entidades monolíticas, mas sistemas dinâmicos de relacionamentos e recursos com os quais os empreendedores se envolvem estrategicamente” (SPIGEL, 2017a, p. 3). Assim, uma região com altas taxas de crescimento é aquela que tem o conjunto dos melhores atributos em função da atividade. Destarte, a conexão desses elementos na região, quando intencionados para a inovação e a redução de risco, podem ser determinantes para que o empreendedorismo ocorra com as melhores taxas de crescimento econômico, já que o empreendedorismo representa o ambiente econômico, social e político em torno do empreendimento (SPIGEL, 2017b).

O empreendedorismo é considerado a principal atividade de desenvolvimento econômico e social. Muitas vezes, está condicionado à quantidade de empresas criadas em determinada localidade, porém, de fato, o que se verifica é que existem regiões mais empreendedoras e outras, menos. Uma das possibilidades de explicação das diferenças de empreendimentos entre as regiões é a cultura da inovação e de risco assumida pelos responsáveis pela atividade.

Ibarra Garcia *et al.* (2018), ao estudarem seis cidades (*Casilda, Esperanza, Las Parejas, Rafaela, San Justo e Venado Tuerto*) da província de Santa Fé, na Argentina, consideraram que a cultura, a indústria, o governo e as instituições do local exercem papéis diferentes nos locais estudados. Já os empreendedores brasileiros, segundo Souza *et al.* (2015, p. 42), “possuem forte influência de controle externo e, em geral, mostram grande importância para o acesso à informação e ao conhecimento”. Segundo Inácio Júnior *et al.* (2016, p. 37), por sua vez, “o empreendedorismo brasileiro apresenta baixa internacionalização de empresas, inovação em produtos e processos, formação de capital humano e empresas de alto crescimento”.

Importa acrescentar que o empreendedorismo carece de recursos empresariais, como o conhecimento de como expandir a empresa e lidar com o capital inicial, além de empreendedores mentores e funcionários para atuar em ambientes de alta tecnologia (SPIGEL; HARRISON, 2018). Dessa forma, o empreendedorismo é resultado do contexto institucional, e as regras são criadas pela sociedade local.

Nesse sentido, Stam (2015, p. 4) menciona que “o denominador comum parece ser o fato de que os empreendedores criam novos valores, organizados por uma ampla variedade de modos de governo, habilitados e confinados dentro de um contexto institucional específico”. Nessa perspectiva, Spigel e Harrison (2017, p. 151) consideram que lugares de empreendedorismo de alto crescimento podem ser “um guarda-chuva conceitual para os benefícios e recursos produzidos por uma comunidade de empreendedores coesa, tipicamente regional, e seus apoiadores que ajudam os empreendimentos a se formarem, crescerem, sobreviverem e se expandirem”.

Maícas *et al.* (2015), ao abordarem as regras em relação aos tipos de empreendedorismo, afirmam haver uma influência positiva das regras formais para o empreendedorismo de oportunidade, enquanto o empreendedorismo de necessidade não recebe contribuições favoráveis das instituições. Para os autores, o empreendedorismo de oportunidade é aquele que envolve iniciativas cuja finalidade declarada é ser independente ou aumentar a renda do empreendedor. Em contrapartida, o empreendedorismo de necessidade é aquele que deve proporcionar resultado imediato para os investidores, sendo considerado uma questão de sobrevivência.

Historicamente as instituições foram criadas pelos indivíduos para propor ordem e, em troca, reduzir a incerteza (VECIANA; URBANO, 2008). Nessa linha, “os tipos de atributos disponíveis ao empreendedorismo e a sua capacidade de fluir através das redes sociais ajudam a entendê-lo” (SPIGEL; HARRISON, 2018, p. 150). Ainda segundo os autores, a presença e a circulação dos recursos ajudam a explicar a evolução, transformação e classificação (fortes, médias e fracas) do empreendedorismo. No entanto, Isenberg (2011) afirma que embora haja evidências de que a educação, os marcos regulatórios e legais e o bom funcionamento dos mercados de capitais realmente afetam o nível de empreendedorismo em uma sociedade, em geral os impactos são longos e também fracos.

Nesse sentido, os atributos do local podem corresponder à base de sustentação inovadora de uma região, pelo fato de que os atributos são culturais, sociais e materiais, podendo proporcionar êxito quando relacionados com o propósito de estabelecer uma cultura de inovação para a região. Da mesma maneira, o aspecto risco do empreendimento deve ser

desenvolvido na localidade. Assim, deve-se estabelecer, na cultura local, que o risco faz parte da atividade.

Para Stam (2015, p. 1), está em curso uma “política de aumentar a quantidade de empreendedorismo (novas empresas e o auto emprego) para a qualidade do empreendedorismo (empreendedorismo orientado para o crescimento e a inovação)”. Nesse sentido, Spigel (2017b, p. 3) considera que lugares empreendedores “representam um arranjo particular da economia regional, fatores sociais, culturais, políticos e econômicos que conduzem à formação, sobrevivência e crescimento de novos empreendimentos inovadores, tipicamente em setores baseados no conhecimento”.

Dessa forma, o empreendedorismo tem uma relação direta com os atributos existentes na região e estes proporcionam as condições para a atividade, de modo que o valor dos atributos, quando elevado, contribui fortemente com o local e, conseqüentemente, com o empreendedorismo.

Roggia (2008, p. 21) menciona que “a multiplicidade de variáveis que interagem em seu ambiente deve motivar ações de forma que a sua continuidade não seja alterada”, razão pela qual se entende que os atributos de desenvolvimento de novos empreendimentos devem ser mensurados e hierarquizados em ordem de prioridade.

Conforme Spigel e Harrison (2017, p. 151), lugares de empreendedorismo de alto crescimento “são vistos como processos contínuos de desenvolvimento e fluxo de recursos empresariais, como capital humano e financeiro, *know-how* empresarial, de mercado e atitudes culturais”.

Assim, ao se questionar por que algumas regiões produzem mais empreendedores do que outras, a resposta pode estar na seguinte formulação:

Uma proporção de pequenos e jovens empregadores influencia muitos aspectos do ambiente para os futuros empreendedores, como: crenças sobre a conveniência de fundar uma empresa; oportunidades de aprender sobre empreendedorismo e construir as habilidades necessárias para ter sucesso e a facilidade de adquirir recursos; nascimentos de novas indústrias (SORENSEN, 2017, p. 959).

Conforme mencionado, os atributos são oferecidos pela localidade (região) ao empreendedorismo. Esses atributos são formados pelo conjunto de regras estabelecidas pela sociedade, o que favorece o uso da teoria institucional para o estudo do tema. Portanto, o empreendedorismo passa a existir após o estabelecimento das regras pela sociedade local.

Nesse contexto, as instituições podem afetar o empreendedorismo, conforme constataram Maícas *et al.* (2015). No entendimento dos autores, pesquisas que visaram:

[...] aprofundar o papel desempenhado pelas instituições formais sobre os diferentes tipos de empreendedorismo (oportunidade e necessidade), bem como a relativa importância afirmaram que, em geral, o empreendedorismo de oportunidades beneficia-se de uma melhoria destas instituições, enquanto o empreendedorismo de necessidade é prejudicado. Isso influenciará positivamente a presença relativa de empreendedorismo de oportunidade que geralmente é considerado de maior qualidade e é mais claramente relacionado ao desenvolvimento econômico de um país (MAÍCAS *et al.*, 2015, p. 246).

Nessa perspectiva, o que determina a atividade econômica são as inter-relações entre os recursos materiais, sociais e culturais disponíveis na região. Portanto, é o resultado da inter-relação entre esses atributos que proporciona o empreendedorismo.

Dessa forma, faz-se necessária a compreensão do conjunto de atributos aplicados ao empreendedorismo local e identificar como estes podem influenciar a atividade, inclusive como mecanismo de auxílio ao investimento público.

2.3 Atributos do Empreendedorismo

Os fatores relevantes para o empreendedorismo são: tecnológicos; financeiros; estrutura demográfica; aumento do setor de serviços; poder aquisitivo; mercado de trabalho; estratégia de grandes empresas; privatização de serviços públicos; mercados internacionais; problemas ecológicos; sociedade do conhecimento (VECIANA, 2005).

Suresh e Ramraj (2012) afirmam que existe uma tendência dos empresários em valorizar os recursos do local como fatores determinantes para a atividade empreendedora. Já Spigel (2017), conforme se vem reiterando neste trabalho, reúne os atributos do empreendedorismo em três grandes grupos (cultural, social e material). Por meio de estudos de casos realizados no Canadá, em Waterloo, Ontário, Calgary e Alberta, o autor contextualiza os atributos do empreendedorismo e demonstra a variedade de configurações que pode apresentar. Ao propor essa classificação, procura contribuir com a crítica de Motoyama e Watkins (2014), para quem as pesquisas sobre empreendedores analisam elementos individuais, culturais, econômicos e políticos, ignorando como a interdependência entre esses elementos cria e reproduz o ecossistema global.

Dessa forma, pode-se entender que lugares empreendedores são a união de perspectivas culturais, redes sociais, capital de investimento, universidades e políticas econômicas ativas que criam ambientes de apoio a empreendimentos baseados em inovação. Contudo, o local fornece recursos para novos empreendimentos que eles não poderiam

acessar. Resultado semelhante também foi constatado por Ibarra Garcia *et al.* (2018) em pesquisa realizada em seis cidades da Argentina. No caso do Brasil, Inácio Júnior *et al.* (2016, p. 30) afirmam que as “iniciativas individuais representam o principal gargalo brasileiro”.

O Quadro 4 apresenta uma síntese dos atributos da atividade empreendedora propostos por Spigel (2017b).

Quadro 4 - Atributos da atividade empreendedora

ATRIBUTOS	DEFINIÇÕES
Cultural	São exemplos de resultados positivos destacados pela comunidade, no processo de criação de empresas, e que motivam novas propostas de empresas.
Social	Correspondem às avaliações promovidas pelos trabalhadores acostumados com os desafios da atividade, aspecto-chave na promoção de novos projetos.
Material	Estes elementos são entendidos como os que proporcionam suporte ao processo e que conseqüentemente ajudam a criar um ambiente favorável ao desenvolvimento da atividade empreendedora.

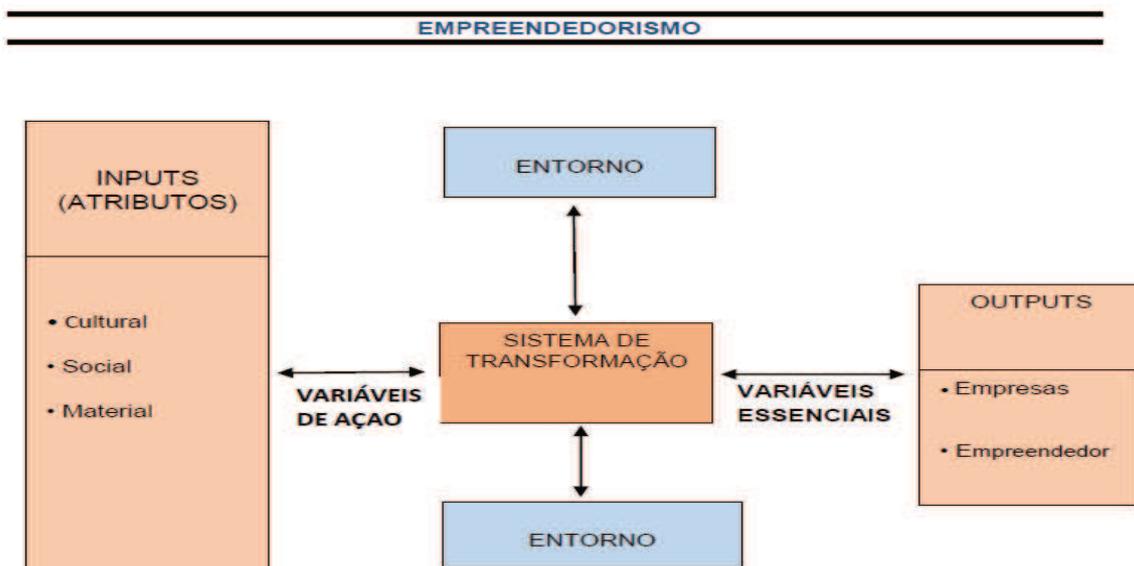
Fonte: Elaborado com base em Spigel (2017b).

Os empreendimentos devem atentar para esses atributos, com o propósito de identificar e captar novos recursos para realizar novos investimentos e, conseqüentemente, potencializar resultados positivos.

Vale ressaltar que, para Spigel (2017b, p. 50), os “ecossistemas de sucesso não são definidos por altas taxas de empreendedorismo, mas sim como a interação entre esses atributos cria um apoio regional que aumenta a competitividade de novos empreendimentos”.

A Figura 3 sintetiza a importância desses atributos ao empreendedorismo.

Figura 3 - O processo de participação dos atributos no empreendedorismo



Fonte: Adaptado de Spigel (2017b) e Veciana (2005).

Segundo Veciana (2005), o processo produtivo, em sentido amplo, supõe um processo de transformação de *inputs* (recursos humanos, materiais, financeiros, intangíveis etc.) adquiridos no ambiente externo em *outputs* (produtos e serviços) a serem vendidos no mercado.

Para Fuentelsaz, Maícas e Mata (2017, p. 29), “os empreendimentos compartilham características e necessidades comuns”, porém, baseada na perspectiva do empreendedorismo local, a sociedade deve procurar captar recurso externo, especialmente os relacionados a talentos, e investir na transformação dos recursos locais para potencializar o empreendedorismo local.

Nesse sentido, para Stam (2015, p. 1), a “distribuição e consumo de bens e serviços são organizados dentro da sociedade, que consiste de pessoas e instituições - incluindo sua relação com os meios de produção”. Para Fuentelsaz, Maícas e Mata (2017), o empreendedorismo incorpora instituições que interagem com os empreendedores de diferentes maneiras, dependendo do momento do empreendedor.

Contudo, para Yaribeigi *et al.* (2014) o empreendedorismo é composto pelos fatores de desenvolvimento comprometidos no local da atividade. Os principais fatores são os culturais, sociais e políticos. Já Roundy, Bradshaw e Brockman (2018) entendem o empreendedorismo como uma atividade demasiadamente complexa, que carece de toda a atenção de pesquisadores.

Vale enfatizar que o empreendedorismo ocorre por combinações de fatores sociais, políticos, econômicos e culturais, elementos da região que apoiam o desenvolvimento e crescimento de novas empresas e incentivam empreendedores nascentes ou outros atores a assumir os riscos de financiamento e, de certa forma, os altos riscos dessa atividade (SPIGEL, 2017b). Contudo, o empreendedorismo se adapta às condições ou alterações dos atributos (ROUNDY; BRADSHAW; BROCKMAN, 2018).

Uma das formas de apoiar o empreendedorismo no local é buscar mecanismos de melhoria relacionados aos atributos culturais, sociais e materiais, que devem ser processados para contribuir com a atividade.

Importa acrescentar que esses atributos se subdividem (SPIGEL, 2017b) em categorias e subcategorias, conforme se pode visualizar na Figura 4.

Figura 4 - Categorias e subcategorias dos atributos no empreendedorismo



Fonte: Adaptado de Spigel (2017b).

Um dado relevante é que a retenção de talentos, incentivos e infraestrutura, entre outros recursos, pode influenciar o empreendedorismo, porém essa ação deve cuidar para não seguir o ciclo de determinada atividade e possibilitar a estagnação, como o que ocorreu com a indústria automobilística em Detroit. Assim, para evitar a cristalização de lugares empreendedores, deve-se cuidar de aspectos culturais relacionados à atividade (SORENSEN, 2017), para a qual a “cultura regional de empreendedorismo é um atributo importante (FRITSCH; WYRWICH, 2017, p. 157).

A reunião dos atributos do empreendedorismo na perspectiva local, conforme a Figura 4, atende a uma das necessidades (organização) da contabilidade e, assim, o especialista contábil, segundo (MATTESSICH, 2008) pode contribuir com a temática ao oferecer o conjunto de recursos ao empreendedorismo na perspectiva local aos potenciais empreendedores.

O fornecimento dos recursos ao empreendedorismo é uma possibilidade para o contador estreitar uma aproximação, participar e conhecer mais a vida empresarial de seus clientes e demonstrar com convicção a relevância da Contabilidade para uma adequada gestão empresarial. Este pode ser um dos meios para minimizar uma das principais considerações realizadas por Stroehrer (2005) que os empresários vinculam a Contabilidade ao excesso de fiscalização e à arrecadação de impostos. Ainda, pode proporcionar a possibilidade de oferecer relatórios menos tradicionais contribuindo, assim, com os resultados do estudo de Silva, Miranda e Freire (2009), que apontaram que parte relevante dos pequenos empresários não utilizam relatórios contábeis no processo de tomada de decisão.

Diante desse contexto, mecanismos de descrição, análise e avaliação para compreender os aspectos do empreendedorismo podem ser relevantes para a atividade, de

modo que se faz necessário descrever os atributos (culturais, sociais e materiais) do empreendedorismo.

2.3.1 Atributo cultural

Pesquisas têm evidenciado que os atributos culturais locais influenciam o empreendedorismo (AOYAMA, 2009; FRITSCH; WYRWICH, 2017; KIBLER; KAUTONEN; FINK, 2014; VAILLANT; LAFUENTE, 2007). Nesse sentido, Spigel (2017b, p. 52) afirma que os atributos culturais correspondem às “crenças e perspectivas inerentes ao empreendedorismo da região” e que “existem dois principais atributos culturais do empreendedorismo: atitudes e histórias de empreendedorismo”.

No Quadro 5, são descritos os atributos culturais do empreendedorismo.

Quadro 5 - Atributos culturais do empreendedorismo

ATRIBUTOS	DESCRIÇÕES
Atitudes	Ações realizadas por indivíduos da localidade que têm como propósito incentivar novos investimentos no empreendedorismo local.
Histórias de empreendedores	Relatos de empreendimentos que conseguiram êxitos no local, como fato motivador de novos empreendimentos.

Fonte: Adaptado de Spigel (2017b).

As atitudes culturais devem basear-se na seguinte premissa: abrir uma empresa ou investir no local é um bom negócio. Normalmente, essas atitudes são tomadas por indivíduos da localidade com grande capital social. A esse respeito Inácio Júnior *et al.* (2016, p. 30) concluíram que “a dimensão das atitudes empreendedoras é a principal força do ecossistema empreendedor brasileiro”.

Histórias de empreendedores de sucesso desenvolvidas na região ajudam a captar recursos e a motivar novos investimentos (FELD, 2012). Nessa perspectiva, “exemplos de empreendedores de sucesso do local possibilitam a discussão dos benefícios e as possibilidades de demonstrar o empreendedorismo como uma alternativa de carreira, por exemplo, para alunos do ensino médio” (SPIGEL, 2017b, p. 52-53).

Apesar disso, o valor cultural (STEPHAN; PATHAK, 2016) é um atributo difícil de especificar, uma vez que, conforme mencionado, corresponde ao compartilhamento de ideais promovidos pelos líderes da sociedade local que ajudam ao estabelecimento do empreendedorismo local.

Nesse sentido, o empreendedorismo sustentável deve responder às demandas das forças do mercado global, no entanto, simultaneamente, os empresários também devem

responder aos contextos sociais locais, moldados pelas condições econômicas históricas e regionais, pois a cultura local cria naturalmente um caminho de práticas e normas legais para a atividade empreendedora (AOYAMA, 2009).

Fritsch e Wyrwich (2017, p. 178) por sua vez, afirmam que a “institucionalização de uma cultura empreendedora pode superar diversas crises e, inclusive, mudanças brutas nas leis”. Dessa forma, a sociedade deve utilizar-se dos recursos culturais em prol da atividade.

2.3.2 Atributo social

Em pesquisa abordando 76 (setenta e seis) empresários brasileiros do setor de tecnologia, Sousa *et al.* (2015) constataram que os elementos sociais são mais importantes que as questões pessoais e as políticas públicas, além de terem um papel essencial no desenvolvimento e manutenção do empreendedorismo no Brasil. Em contrapartida, Inácio Júnior *et al.* (2016, p. 38) afirmam que, no Brasil, “as diferenças entre a qualidade do desempenho do quadro institucional e dos fatores sociais promovem o empreendedorismo de baixo impacto socioeconômico”. Essa afirmação ratifica a necessidade de análises mais aprofundadas sobre os atributos do empreendedorismo local e sobre a utilidade de mecanismos de mensuração dos referidos atributos.

Conforme Saxenian (1995, p. 257), o ponto de partida para o empreendedorismo regional “é fomentar as identidades coletivas e proporcionar apoio na formação e elaboração de redes locais”. Ainda, segundo a autora, esse fomento pode ser organizado em fóruns públicos de intercâmbio e debate, durante os quais os formuladores de políticas podem incentivar o desenvolvimento de entendimentos compartilhados e promover a colaboração entre os produtores locais.

Os atributos sociais são formados por determinados componentes locais, conforme descrição apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 - Atributos sociais do empreendedorismo

ATRIBUTOS	DESCRIÇÕES
As próprias redes	As redes próprias são formadas por profissionais que tentam captar recursos para o desenvolvimento de atividades locais.
Capital de investimento	São os recursos financeiros para novas empresas.
Mentores e negociadores	Pessoas do local que possuem capital social relevante e o disponibilizam para captar novos investimentos.
Trabalhadores talentosos	Empregados ou profissionais qualificados acostumados a atuar em ambiente de alto risco, como os de uma pequena empresa no início de suas atividades.

Fonte: Adaptado de Spigel (2017b).

As redes de suporte, conforme Suresh e Ramraj (2012), correspondem às organizações que tenham como objetivo o empreendedorismo, tais como associações, confederações, *Facebook*, *LinkedIn*, redes de fornecedores e distribuidores.

Nesse contexto, as **redes próprias** de desenvolvimento do empreendedorismo são fundamentais para o fortalecimento dos empreendimentos. Essa afirmação parece estar consolidada no meio acadêmico, graças as pesquisas que a validaram (ALDRICH; ZIMMER, 1986; APONTE, 2002; BATHOLT; MALMBERG; MASKELL, 2004; GREVE; SALAFF, 2003; HOANG; ANTONCIC, 2003; SCHUTJENS; VÖLKER, 2010; SPIGEL, 2017b; SPIGEL; HARRISON, 2018; URBANO; TOLEDANO; SORIANO, 2011).

Pesquisas realizadas em Edinburg e Glasgow, na Escócia, apresentaram as redes próprias de cooperação como o principal elemento do empreendedorismo local, demonstrando que os empresários dependiam fortemente de suas redes pessoais para acessar o conhecimento e compartilhavam conselhos uns com os outros (SPIGEL, 2017b).

As redes próprias de empreendedorismo devem ser formadas com o propósito de buscar meios de desenvolvimento para a região e, assim, proporcionar oportunidades para novos empreendimentos. Conforme Spigel (2017b, p. 53), a presença de redes próprias de investidores é “profundamente ligada à comunidade empreendedora local e deve canalizar recursos para o crescimento de empresas”.

Nessa perspectiva, Stam (2015, p. 3) afirma que deve haver uma “comunidade conectada de empresas iniciantes e empreendedoras, juntamente com investidores, consultores, mentores e apoiadores engajados e visíveis”. Ainda segundo o autor, todos esses profissionais devem estar dispostos a desenvolver a comunidade e promover um grande número de eventos para que empreendedores e comunidades se conectem.

Isso significa que

[...] a disposição de participar de eventos de rede para construir sua rede e estabelecer sua legitimidade dentro da comunidade afetará sua capacidade de adquirir recursos do ecossistema. Da mesma forma, a disposição dos empresários de conversar com os outros sobre seus negócios e aprender com as experiências dos outros é um tipo de prática, requerendo estabelecimento de confiança para compartilhar informações proprietárias e potenciais *leads* de mercado (SPIGEL, 2017b, p. 7).

Para Suresh e Ramraj (2012), o apoio financeiro pode vir da família imediata, bancos, capitalistas de risco, amigos, parentes, sogros, instituições educacionais, investidores anjo e pequenos investidores do mercado de capitais, instituições financeiras estrangeiras, órgãos governamentais e crédito de fornecedores.

A importância do **capital de investimento** ao empreendedorismo foi evidenciada em alguns estudos que apontam que os investimentos normalmente são catalisados pelas redes próprias do local de empreendimento, sendo os recursos provenientes de familiares, investidores anjos e amigos (APONTE, 2002; FRITSCH; SCHILDER, 2008; SPIGEL, 2017b; SPIGEL; HARRISON, 2018).

Nessa perspectiva, Stam (2015, p. 3) afirma que uma “comunidade forte, densa e solidária de capital de risco, anjos, investidores em projetos e outras formas de financiamento devem estar disponíveis, visíveis e acessíveis em todos os setores da sociedade”. Spigel e Harrison (2017) ratificam essa afirmação ao mencionarem que lugares empreendedores apresentam capital financeiro elevado. No entanto, não há consenso sobre este tema. Fritsch e Schilder (2008), por exemplo, afirmaram que a proximidade regional não é um fator dominante nas parcerias de capital de risco, enquanto Souza *et al.* (2015) advogam que o empreendedorismo brasileiro deve passar por políticas públicas que estimulem o capital financeiro para a atividade.

O **capital de investimento** no empreendedorismo, segundo Spigel (2017b, p. 53), “é necessário para o crescimento inicial, e os investidores atuam como consultores de empresas, ajudando-as a navegar nos desafios de crescimento”. Nesse sentido, Maícas *et al.* (2015) afirmam que uma quantidade maior de capital financeiro para o empreendedorismo afeta positivamente a qualidade do empreendedorismo no local. Aponte (2002), por sua vez, entende que o recurso financeiro corresponde à barreira mais relevante para o empreendedorismo.

Roundy, Bradshaw e Brockman (2018) evidenciam a necessidade dos **mentores e negociadores** para encorajar os empreendedores e até mesmo proporcionar coerência para o empreendedorismo local. Mentores e negociadores são profissionais que vivem no local e disponibilizam seu capital social para contribuir com novos empreendimentos, colaborando, portanto, com a criação da conexão entre novos empreendedores e a comunidade local. A existência desses profissionais facilita a possibilidade de ampliação do empreendedorismo na região (FELDMAN, 2014; FELDMAN; ZOLLER, 2012; LAFUENTE; YANCY; RIALP, 2007; SPIGEL, 2017; SPIGEL; HARRISON, 2018).

Pessoas de negócios bem-sucedidas na construção do empreendedorismo sustentável concorrem para desenvolver novas habilidades de negócios e para construir seu capital social localizado (SPIGEL, 2017b). Dessa forma, as relações proporcionadas pelo capital social otimizam o valor do empreendimento para a sociedade local, ou seja, as interações sociais

proporcionam uma classificação, uma ordem de valor da empresa para a sociedade, e isso pode contribuir para uma vida mais longa ao empreendimento.

Conforme Stam (2015, p.1), os mentores e negociadores correspondem a um “grupo forte de empreendedores que são visíveis, acessíveis e comprometidos com a região, e que tornam o lugar excelente para começar e fazer crescer uma empresa”. Ainda segundo o autor, esse grupo de empreendedores locais deve oferecer dados demográficos e geográficos para todas as etapas e setores do empreendimento.

Em contrapartida, Isenberg (2011) diz que as grandes mudanças no empreendedorismo normalmente são os resultados do que os estatísticos chamam de “interações de alta ordem”, isto é, muitas variáveis trabalhando juntas. De fato, um punhado de indivíduos, às vezes um ou dois, podem ser o catalisador, sem o qual a mudança de passo não teria ocorrido. Assim, é útil avaliar o empreendedorismo regional para detalhar caminhos específicos no tempo, já que determinar caminhos genéricos é menos útil.

Para Veciana e Urbano (2008, p. 366), “em sentido amplo, as instituições são grupos de crenças morais que configuram o poder”. Esse conceito vem ao encontro das reflexões de Ayres (1952, p. 43) de que “as instituições comumente compartilham o atributo de designar autoridade, geralmente em uma ordem de classificação ou sistema hierárquico” e “esta autoridade é respaldada, por costume ou um conjunto de costumes”.

No que concerne aos profissionais (**trabalhadores talentosos**) atuantes em locais empreendedores, estes devem possuir mais do que habilidades técnicas; assim como os empreendedores, devem possuir uma tolerância ao risco, a fim de prosperar no ambiente caótico de um empreendimento inicial (SPIGEL, 2017b). O que se aponta é a necessidade de empregados talentosos, assim como de empreendedores para atuar em ambientes turbulentos, como o início de uma empresa.

Empregados qualificados acostumados às exigências específicas da pequena empresa e a altos níveis de capital humano são componentes-chave para novos empreendimentos (AUDRETSCH *et al.*, 2011; QIAN; ACS; STOUGH, 2013; SPIGEL; HARRISON, 2018; STAM, 2015). Conforme Spigel (2017b, p. 54), “a disponibilidade de trabalhadores qualificados que estão acostumados a atuar em ambiente de risco é um recurso-chave para empreendimentos”. Assim, o conhecimento proporcionado por funcionários é um recurso do empreendedorismo (SPIGEL; HARRISON, 2018).

2.3.3 Atributo material

Estudos têm constatado que os atributos materiais locais influenciam o empreendedorismo (DIACONU; DUȚU, 2015; ISENBERG, 2011; MAÍCAS *et al.*, 2015; SOUSA *et al.*, 2015; SPIGEL, 2017b; STAM, 2015; URBANO *et al.*, 2017).

No Quadro 7 são descritos os atributos materiais e seus componentes.

Quadro 7 - Atributos materiais do empreendedorismo

ATRIBUTOS	DESCRIÇÕES
Políticas e governança	Incentivos do governo para o empreendedorismo.
Universidades	Cursos direcionados ao empreendedorismo.
Serviços de apoio	Serviços oferecidos por profissionais especialistas para contribuir com o empreendedorismo.
Infraestrutura física	Condições físicas (imóveis, ruas, rodovias, aeroportos) que favoreçam a atividade empreendedora.
Abertura de mercado	Condições de mercado que facilitem a entrada de novos investidores.

Fonte: Adaptado de Spigel (2017b).

Para Suresh e Ramraj (2012), o governo pode contribuir com o empreendedorismo por meio do oferecimento de *clusters*, programas educacionais, incentivos, incubadoras, infraestrutura, prêmios e procedimentos legais. Souza *et al.* (2015) corroboram com esse entendimento, destacando que o apoio do governo é essencial para o empreendedorismo. Aponte (2002) especifica esse apoio, apontando a relevância das políticas públicas e programas de apoio à atividade empreendedora, enquanto Alvarez e Urbano (2012) entendem que as políticas do governo devem considerar as peculiaridades do local.

Conforme Stam (2015, p. 1), “as políticas para o empreendedorismo estão passando por uma transição do aumento da quantidade para a qualidade do empreendedorismo. A tendência deve ser a transição da política de empreendedorismo para a política de uma economia empreendedora”. O autor enfatiza que deve haver um forte apoio e compreensão do governo em relação à importância de empresas de tecnologias para o crescimento econômico, além de políticas de apoio que atinjam a possibilidade de investimentos e desenvolvimento da economia.

A esse respeito, Isenberg (2011) destaca que lugares de alto empreendedorismo se tornam (relativamente) autossustentáveis, de modo que há um ponto de inflexão em que o envolvimento do governo pode e deve ser significativamente reduzido; não eliminado, mas reduzido.

No entendimento de Inácio Júnior *et al.* (2016, p. 6), cabe ao governo promover:

o crescimento econômico, estimular e apoiar o empreendedorismo, que deve ser uma das principais prioridades das políticas públicas e a grande diferença para a prosperidade econômica, já que um país com baixas taxas de criação de empresas está em risco de estagnação econômica.

Entretanto, Maícas *et al.* (2015), ao abordarem os aspectos da política fiscal, surpreendem ao afirmarem que a liberdade fiscal afeta negativamente o empreendedorismo de oportunidade. A liberdade fiscal aumentaria a taxa de iniciativas de risco, que lançam pequenas empresas com o único propósito de garantir a subsistência de seus parceiros.

Ainda na avaliação dos autores, o que se observa é o fato de que o empreendedorismo de oportunidade é a melhor opção para a atividade, ao passo que o empreendedorismo de necessidade prejudica a qualidade dos negócios e, conseqüentemente, pode acarretar prejuízos. Além disso, uma força de trabalho qualificada tem melhores oportunidades no mercado de trabalho e pode observar a demanda no mercado para criar novas empresas (MAÍCAS *et al.*, 2015).

Nesse cenário, a qualificação, em especial a proporcionada por universidades, pode contribuir com a atividade. Para Stam (2015, p. 3), “as **universidades** são um excelente recurso para o desenvolvimento de tecnologias, talentos e devem estar bem conectadas à comunidade”. Nessa perspectiva, Diaconu e Duțu (2015) entendem que a orientação da universidade possibilita parcerias sólidas entre educação, pesquisa e inovação, as chamadas “**alianças de conhecimento**”, melhorando o desempenho dos sistemas educacionais e, conseqüentemente, a inserção dos graduados no mercado. Acrescente-se que os especialistas do local (administradores, professores, governo e as partes interessadas do setor) devem ter clareza sobre o que significa ser empreendedor (KIRBY; URBANO; GUERRERO, 2011).

Em pesquisa realizada na universidade de Waterloo sobre empreendedorismo e relações com o desenvolvimento regional, Bramwell e Wolfe (2008, p. 1176) constataram que, como meio de contribuição ao empreendedorismo, “as universidades passaram a enfatizar a relevância da pesquisa aplicada com o propósito de difundir conhecimento técnico e fornecer suporte para a indústria”.

A universidade é vista como um importante catalisador para o desenvolvimento econômico e social regional, particularmente porque gera e explora o conhecimento como oportunidades empreendedoras (URBANO; GUERRERO, 2013). Stam (2015), por seu turno, afirma que o empreendedorismo de qualidade deve ser orientado pela inovação e, conseqüentemente, a universidade pode contribuir com esse aspecto.

Para Guerrero, Cunningham e Urbano (2015), as universidades devem ser o elo entre os atores do empreendedorismo local. Nessa perspectiva, vale mencionar a conclusão de Urbano *et al.* (2017) de que a educação proporcionada pelas universidades é a variável mais relevante para explicar a procura pelo empreendedorismo, e a afirmação de Maícas *et al.* (2015) de que a educação para o empreendedorismo afeta positivamente a qualidade do empreendedorismo no local.

Também merecem menção as considerações de Urbano e Toledano (2008), para quem a existência de política de apoio é uma premissa essencial ao empreendedorismo e à revitalização das empresas existentes no local. Em pesquisa sobre o empreendedorismo brasileiro, Souza *et al.* (2015) também constataram que os empreendedores carecem de uma cultura de apoio.

Para Stam (2015, p. 3), os **serviços de apoio** de “profissionais especializados (jurídicos, contábeis, imobiliários, seguros e consultoria) devem ser integrados, acessíveis, eficazes e com preço adequado”. Nessa linha, local com redes de apoio e empresários experientes que disponibilizam seu capital social para fomentar o empreendedorismo, podem ser determinantes para a atividade.

Stam (2015, p. 3) considera que grandes empresas fazem parte da **infraestrutura** do local e “são a âncora de uma cidade e devem criar departamentos, programas específicos e incentivar a cooperação com empresas de tecnologia de alto crescimento”.

Em relação à **abertura de mercado**, Maícas *et al.* (2015) afirmam que a liberdade de negócios para o empreendedorismo afeta positivamente a qualidade do empreendedorismo no local.

Vale ressaltar que, para Spigel e Harrison (2018, p. 156), “o fornecimento de serviços de apoio aos diversos setores do empreendedorismo, para funcionar efetivamente, esses programas devem exibir algum nível de coordenação baseada em uma visão compartilhada”.

Diante do exposto até aqui, entende-se ter identificado e descrito à luz do referencial teórico abordado, os elementos que contribuem para responder à questão dessa pesquisa, ou seja, as categorias e subcategorias de atributos prioritários para o empreendedorismo local, a saber:

- **cultural:** valores culturais, atitudes e histórias de empreendedores;
- **social:** as próprias redes, capital de investimento, mentores/negociadores e trabalhadores talentosos;
- **material:** políticas/governo, universidades, serviços de apoio, infraestrutura física e abertura de mercado.

Na próxima seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados nesse estudo para chegar a um conjunto hierarquizado de categorias e subcategorias de atributos ao empreendedorismo na localidade objeto de interesse da pesquisa.

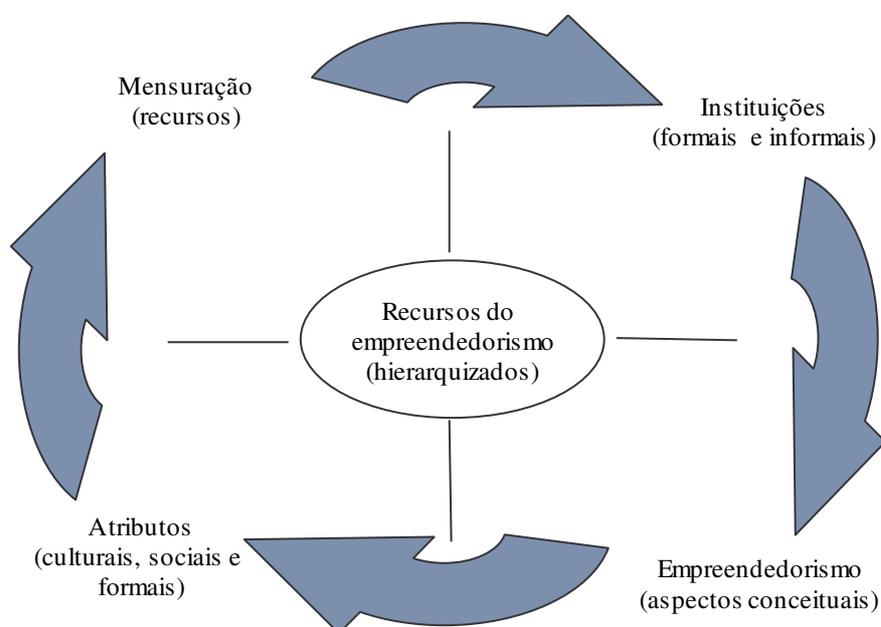
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos todos os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do trabalho.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O percurso dessa pesquisa apresenta duas etapas conforme descrito nos próximos tópicos e representado na Figura 5.

Figura 5 - Percurso de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa do percurso metodológico foi orientada pela revisão da literatura, que apontou para a conveniência de classificar os atributos do empreendedorismo em categorias e subcategorias. Essa categorização, por sua vez, possibilitou a aplicação da pesquisa de campo em duas vertentes: qualitativa (QUAL) e quantitativa (QUAN), configurando uma investigação de métodos mistos, “que combina ou associa as formas qualitativas e quantitativas” (CRESWELL, 2010, p. 27).

Esse modelo de pesquisa corresponde, segundo Creswell (2010, p. 248), a uma “estratégia exploratória sequencial que envolve uma primeira fase de coleta e de análise de

dados qualitativos, seguida de uma segunda fase de coleta e de análise de dados quantitativos” (Quadro 8). Ao planejá-la, analisa-se distribuição de tempo, atribuição de peso, combinação e teorização (CRESWELL, 2010). Acrescente-se que a natureza mista proporciona mais *insights*, pois o uso combinado de dados qualitativos e quantitativos proporciona maior compreensão do problema investigado.

Quadro 8 - Planejamento dos procedimentos de métodos mistos

PROCEDIMENTOS	DESCRIÇÃO
Distribuição de tempo	Pesquisa sequencial. Os dados qualitativos foram coletados primeiro, com a intenção de explorar os atributos do empreendedorismo junto aos especialistas do local estudado. Depois foram coletados os dados quantitativos junto a uma amostra significativa de alunos concluintes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção, que concluíram a disciplina de empreendedorismo ou pequenas empresas.
Atribuição de peso	Não houve atribuição de pesos de importância às etapas da pesquisa. Na primeira etapa foram confirmados os atributos do empreendedorismo e na segunda realizou-se o julgamento destes mediante comparação par a par.
Combinação	A combinação dos métodos ocorreu por meio da utilização da análise dos dados da primeira etapa para a elaboração do questionário necessário para realização da segunda etapa.
Teorização	Os resultados do estudo têm como propósito questionar o pressuposto da teoria institucional (NORTH, 1990) de que o estabelecimento de regras promove a interação humana. Contudo, o local estudado instituiu leis em prol do empreendedorismo há muitos anos, porém, não se observa a interação entre os principais agentes do empreendedorismo local. A atividade ocorre, normalmente, por ações isoladas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

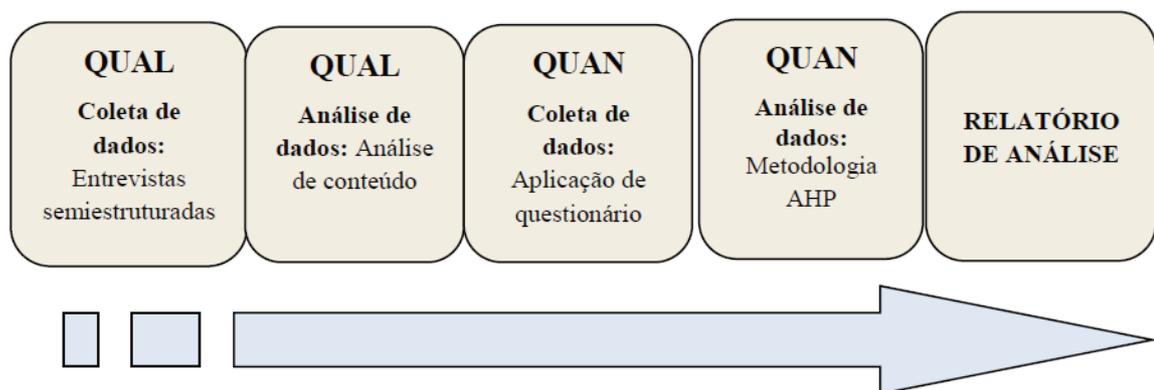
A etapa qualitativa foi utilizada para confirmar os atributos do empreendedorismo no local e ocorreu por meio de entrevista semiestruturada aplicada a especialistas (professores, pesquisadores e profissionais de organizações de fomento ao setor) e analisada por meio da técnica de análise de conteúdo. O instrumento foi validado por professores doutores vinculados à Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, com pesquisas desenvolvidas na região de Três Lagoas, e sua aplicação gerou dados qualitativos relevantes para o fechamento dos atributos do empreendedorismo local. As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados e, à luz das orientações de Creswell (2010), foram aplicadas face a face com os participantes.

Com base nos resultados da pesquisa qualitativa foi elaborado um instrumento de pesquisa quantitativo com o propósito de obter o julgamento dos atributos do recurso ao empreendedorismo do local estudado. Esse instrumento de pesquisa (questionário) foi aplicado a estudantes (sétimo e oitavo semestre) dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção da Universidade Federal de Mato Grosso do

Sul (UFMS) e Faculdade Integradas de Três Lagoas (AEMS), ambas com sede no município de Três Lagoas. A escolha dos alunos dos últimos 2 (dois) semestres do curso foi motivada por se tratar de alunos próximos prestes a concluir o curso, pela conclusão da disciplina de empreendedorismo ou pequenas empresas, e, portanto, considerados potenciais empreendedores no município.

Os dados quantitativos provenientes das respostas dos sujeitos foram utilizados para a hierarquização e mensuração dos atributos locais do empreendedorismo, mediante uso de planilhas *Excel*. Os dados quantitativos obtidos foram analisados por meio da metodologia *Analytic Hierarchy Process (AHP)*; um método que, a partir da determinação de critérios e seus pesos extraídos das preferências dos decisores, concorre para ou justifica uma escolha ou decisão (GOMES; GONZALES-ARAYA; CARIGNANO, 2004; SAATY, 2008). A Figura 6 sintetiza esse processo:

Figura 6 - Pesquisa qualitativa (QUAL) e quantitativa (QUAN)



Fonte: Elaborada pelo autor.

A metodologia AHP, desenvolvida na escola norte-americana, mais precisamente na Escola de *Wharton* da Universidade da Pensilvânia, trabalha com julgamentos diretos e considera a reciprocidade. O desenvolvimento desse método ainda na década de 1970 pelo professor Thomas Saaty, foi baseado em conceitos de matemática e de psicologia.

Martins e Oliveira (2015, p. 46) mencionam que se trata de “um método que analisa um problema de tomada de decisão através da elaboração de níveis hierárquicos, no qual o problema é decomposto em fatores que, por sua vez, são decompostos em um novo nível de fatores”. Os autores afirmam, ainda, que o processo consiste em três etapas: estrutura-se o problema, realizam-se os julgamentos comparativos e apresenta-se a síntese de prioridades.

Saaty (2008, p. 38) alerta que “a priorização dos níveis mais altos da hierarquia deve ser feita com muito cuidado, uma vez que é aí onde o consenso se faz extremamente necessário”. Ainda segundo o autor, essas prioridades proporcionam o caminho para a hierarquia, que é “uma abstração da estrutura de um sistema para estudar as interações funcionais de seus componentes e seus impactos no sistema total” (SAATY, 2008, p. 6).

Martins e Oliveira (2015, p. 46) corroboram tal definição de hierarquia e acrescentam que “é uma maneira de decompor um problema de grande complexidade, representado num sistema sequencial, formando uma cadeia linear e decrescente”.

O processo de hierarquia analítica como auxílio à tomada de decisão precisa ser, segundo Saaty (2008), decomposto em etapas, conforme se visualiza no Quadro 9.

Quadro 9 - Decomposição do processo de hierarquia

Nº	ETAPAS DO ESTUDO	DESCRIÇÃO DA ETAPA
1	Definir o problema e determinar o tipo de conhecimento procurado.	Gerar uma escala de mensuração das categorias e subcategorias de instituições prioritárias para o empreendedorismo.
2	Estruturar a hierarquia de decisão com o objetivo de topo da decisão; em seguida, definir os objetivos de uma perspectiva ampla, por meio dos níveis intermediários.	Termo de Topo: avaliação do conjunto de atributos para o empreendedorismo. Nível Intermediário: definição das categorias de atributos. Nível Intermediário Inferior: definição das subcategorias de atributos.
3	Construir um conjunto de matrizes de comparação par a par. Cada elemento em um nível superior é usado para comparar os elementos no nível imediatamente abaixo com relação a ele.	Matriz 4x4 deriva do nível intermediário para o nível imediatamente inferior.

Fonte: Elaborado com base em Martins e Oliveira (2015) e Saaty (2008).

Ainda, conforme Martins e Oliveira (2015, p. 48), a etapa de atribuição de pesos consiste em “expressar a importância de um elemento de um determinado nível na matriz hierárquica sobre aqueles de um nível inferior pelo processo de comparação par a par feito pelo decisor”. Para Saaty e Shih (2009), a etapa de atribuição de pesos e, conseqüentemente, a validação da estrutura estudada deve ser realizada por um grupo de pessoas com conhecimento notório no tema, de modo que se possa avaliar se é lógica e completa.

Nesse sentido, Sellito e Hermann (2016), ao estudarem as prioridades para as práticas verdes que são observadas em cadeias de suprimentos da indústria do pêssego, efetuaram o cálculo de importância entre os fatores, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Ilustração das prioridades no método AHP

Construto	Prioridades %	Dimensões	Prioridades parciais %	Prioridades finais %	Ordem de importância
A	26,05	I	8,36	2,18	9
		II	14,66	3,82	7
		III	41,25	10,75	3
		IV	5,42	1,41	11
		V	2,90	0,76	12
		VI	27,41	7,14	4
B	63,33	X	10,62	6,72	5
		Y	26,05	16,50	2
		Z	63,33	40,11	1
C	10,62	Azul	50,28	5,34	6
		Amarelo	26,02	2,76	8
		Preto	13,44	1,43	10
		Branco	3,48	0,37	14
		Cinza	6,78	0,72	13
TOTAL				100	

Fonte: Adaptado de Sellitto e Hermann (2016, p. 880).

Vale ressaltar as limitações desse tipo de pesquisa e alguns cuidados que os pesquisadores devem tomar ao realizar pesquisa qualitativa, como identificar seus vieses, bem como valores e origens dos entrevistados, tais como gênero, história, cultura e *status* socioeconômico, que podem moldar as interpretações (CRESWELL, 2010).

A seguir, descrevem-se os procedimentos da primeira etapa da aplicação da pesquisa, da qual resultou a identificação dos atributos do empreendedorismo.

3.2 Procedimentos Utilizados na Pesquisa Qualitativa

As pesquisas qualitativas apresentam algumas características: ambiente natural, o pesquisador como um instrumento fundamental e múltiplas fontes de dados (CRESWELL, 2010). No Quadro 10, visualiza-se a materialização dessas características na pesquisa aqui descrita.

Quadro 10 - Características da primeira fase da pesquisa

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Ambiente natural	As entrevistas semiestruturadas ocorreram no local de trabalho dos especialistas.
O pesquisador como um instrumento fundamental	Todas as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, com base em um roteiro (APÊNDICE C), em que consta a apresentação do objetivo do estudo. As entrevistas foram concedidas mediante assinatura, pelos entrevistados, de Termo de aceite. Todos os termos de aceite estão em posse do pesquisador.
Múltiplas fontes de dados	Além da aplicação das entrevistas semiestruturadas, o pesquisador levantou dados em <i>sites</i> de entidades e instituições (Sebrae, Universidades, Associações, Secretarias Municipais e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE).

Fonte: Elaborado pelo autor.

As estratégias adotadas para coleta e análise dos dados qualitativos podem ser identificadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Procedimentos da primeira fase da pesquisa

PROCEDIMENTOS	DESCRIÇÃO
Elaboração do questionário	Com base na revisão de literatura foi elaborado questionário (roteiro) para as entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A).
Primeiro teste de validação do roteiro	O roteiro de entrevista foi submetido em agosto de 2018 a dois doutores, que apontaram a possibilidade de existirem dificuldades quanto ao entendimento das questões (APÊNDICE B).
Segundo teste de validação do roteiro	Foi solicitado a outros dois doutores a validação da nova versão do roteiro (APÊNDICE C), também em agosto de 2018.
População	Realizou-se visitas às principais organizações locais de fomento ao empreendedorismo, com o propósito de identificar os possíveis entrevistados. Essa etapa também ocorreu em agosto de 2018, conforme ilustrado na Figura 7 - escolha dos entrevistados.
Natureza da amostra da pesquisa	Seleção intencional dos participantes (especialistas).
Realização das entrevistas	O roteiro validado (APÊNDICE C) foi aplicado aos especialistas nos meses de agosto e setembro de 2018. As entrevistas foram agendadas por <i>e-mail</i> e/ou telefone.
Organização dos dados	Foram elaborados o Quadro 14 – Perfil dos entrevistados e o Quadro 15 – Informações sobre as entrevistas. As entrevistas foram gravadas, enumeradas, transcritas e organizadas conforme sequência de realização.
Análise dos dados qualitativos	Realizada por meio da técnica análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O instrumento de pesquisa contendo a descrição das categorias e subcategorias (APÊNDICE A) foi submetido, como já mencionado, à avaliação de dois (2) doutores vinculados à UFMS e com pesquisas desenvolvidas na região, identificados no Quadro 12.

Quadro 12 - Identificação dos avaliadores do instrumento de pesquisa

AVALIADORES	FORMAÇÃO
A1	Doutora pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em Agronegócio
A2	Doutor pela UFSC em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Aos dois avaliadores foi dada a liberdade para sugerir ajustes, inclusões e exclusões consideradas pertinentes na composição do conjunto de categorias e subcategorias de atributos prioritários ao empreendedorismo local, solicitando-lhes que justificassem as alterações propostas no instrumento. Os avaliadores sugeriram alterações na escrita: exclusão da expressão “que”, desmembramento do item “formação acadêmica” em “graduação e pós-graduação”, alteração da expressão “locais” para “Três Lagoas” e, por fim, consideraram a possibilidade de haver dificuldades para responder às questões (APÊNDICE B).

Considerada a existência de complexidade no roteiro, este foi submetido a outros dois especialistas com reconhecida qualificação acadêmica e também vinculados à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Essa etapa da validação teve como propósito minimizar a dificuldade e promover clareza e objetividade ao instrumento. O Quadro 13 apresenta a identificação dos avaliadores.

Quadro 13 - Identificação dos avaliadores da validação do instrumento de pesquisa

NOMES	FORMAÇÃO
A3	Doutor pela UNESP em Geografia
A4	Doutora pela UFU em Ciências Contábeis

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram propostas alterações no enunciado das questões, como a apresentação de exemplos dos atributos do empreendedorismo e a inclusão de uma nova pergunta: Qual dos aspectos (cultural, social e material) tem contribuído mais com o empreendedorismo em Três Lagoas?

Uma vez validadas as categorias e subcategorias pelos doutores (APÊNDICE C), o instrumento de pesquisa foi submetido a um grupo de especialistas que atuam no município há muitos anos, ocupando cargos em órgãos públicos, entidades de apoio às micro e pequenas empresas, instituições de ensino superior e outras. Os procedimentos adotados para escolher os entrevistados estão expostos na Figura 7.

Figura 7 - Escolha dos especialistas entrevistados



Fonte: Elaborada pelo autor.

As entidades escolhidas foram aquelas que normalmente se encontram envolvidas com ações relacionadas com o empreendedorismo como: Universidades, Faculdades, Institutos de Ensino, Associações Comerciais/Industriais, Associações de Classe, Secretaria de Desenvolvimento/Cultura, Sebrae e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). O pesquisador visitou essas entidades, apresentou o objetivo do estudo e fez o convite aos profissionais que nelas atuam para participarem da pesquisa. Assim, foi possível identificar os possíveis entrevistados e obter seus telefones e *e-mails*. Em princípio foram previstas 30 (trinta) entrevistas semiestruturadas, porém foram realizadas 20 (vinte) delas. As outras 10 (dez) possíveis entrevistas não foram necessárias, pois entendeu-se que com a realização das 20 (vinte) o assunto foi exaurido.

Os dados de perfil dos entrevistados podem ser visualizados no Quadro 14.

Quadro 14 - Perfil dos entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	GÊNERO	IDADE	TEMPO DE RESIDÊNCIA	MAIOR TITULAÇÃO	GRADUAÇÃO
E01	M	49	10	Mestrado	Direito
E02	M	--	03	Doutorado	Ciências Contábeis
E03	M	57	19	Doutorado	Administração
E04	M	41	12	Doutorado	Administração e Ciências Contábeis
E05	F	46	10	Doutorado	Ciências Contábeis
E06	M	45	9	Doutorado	Economia
E07	F	38	38	Especialista	Administração e Ciências Contábeis
E08	F	41	9	Doutorado	Administração
E09	F	52	25	Doutorado	Ciências Contábeis
E10	M	41	41	Mestrado	Administração
E11	F	43	20	Especialista	Pedagogia
E12	F	37	37	Especialista	Ciências Contábeis
E13	M	40	9	Especialista	Direito
E14	M	48	20	Doutorado	Administração
E15	M	38	8	Mestrado	Geografia
E16	M	49	29	Doutorado	Administração
E17	M	44	27	Graduado	História
E18	F	33	7	Doutorado	Administração
E19	F	42	7	Especialista	Ciências Contábeis
E20	F	50	22	Mestrado	Administração
MÉDIA	-	43,9	18,1	-	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A letra “E” seguida de número corresponde à identificação dos entrevistados, sendo que 9 (nove) são pertencentes ao gênero feminino e 11 (onze) ao gênero masculino, com idade média de 44 (quarenta e quatro) anos e tempo médio de residência no município de Três

Lagoas de 18 (dezoito) anos. Entre os especialistas, 1 (um) é graduado; 5 (cinco) são especialistas; 4 (quatro) mestres e 10 (dez) doutores.

No termo de aceite de participação foram anotadas algumas informações relacionadas com as entrevistas realizadas, conforme consta no Quadro 15.

Quadro 15 - Informações sobre as entrevistas

ENTREVISTADO	DATA	HORÁRIO DA ENTREVISTA	
		INÍCIO	TÉRMINO
E01	20/08/2018	14:08	14:52
E02	20/08/2018	21:02	21:40
E03	21/08/2018	15:50	16:40
E04	21/08/2018	17:23	17:46
E05	21/08/2018	19:28	19:57
E06	22/08/2018	15:50	16:15
E07	23/08/2018	12:00	12:32
E08	23/08/2018	15:18	15:50
E09	23/08/2018	16:11	16:40
E10	23/08/2018	18:40	19:20
E11	24/08/2018	13:38	14:00
E12	24/08/2018	15:00	15:40
E13	24/08/2018	16:50	17:40
E14	30/08/2018	14:30	14:53
E15	30/08/2018	17:20	17:45
E16	31/08/2018	9:10	9:45
E17	09/09/2018	14:30	15:10
E18	11/09/2018	13:43	14:15
E19	11/09/2018	16:30	16:52
E20	24/09/2018	21:08	21:21

Fonte: Elaborado pelo autor.

No início de cada entrevista foi apresentado o objetivo do estudo e dada a garantia aos entrevistados de que os resultados seriam analisados de forma conjunta e não haveria identificação de nomes. Também foi solicitado o visto no termo de aceite para participação na pesquisa e o preenchimento de alguns dados, que foram reunidos nos Quadros 14 e 15.

Para a análise dos dados obtidos na pesquisa qualitativa foram adotados os seguintes passos recomendados por Creswell (2010):

- **Primeiro:** organização e preparação dos dados. Todas as gravações das entrevistas foram enumeradas e salvas em arquivo, fazendo-se, na sequência, a sua transcrição. Este procedimento foi realizado no mês de setembro de 2018.
- **Segundo:** leitura dos dados. As respostas obtidas nas entrevistas foram lidas no dia 24 de setembro de 2018.
- **Terceiro:** nova leitura. Realizou-se novamente a leitura das respostas das entrevistas no dia 25 de setembro de 2018 e iniciou-se o processo de codificação (Quadro 21) dos

dados, o que permitiu classificar os atributos em baixo, médio e elevado sob a ótica dos entrevistados.

- **Quarto:** codificação. Foi efetuada a codificação, mencionando-se, respectivamente, o perfil dos entrevistados e as informações sobre as entrevistas (Quadros 14 e 15).
- **Quinto:** descrição e resumo. Os resultados foram descritos e resumidos em quadros: Quadro 22: importância da subcategoria atitudes; Quadro 23: importância da subcategoria histórias de empreendedores; Quadro 24: importância da subcategoria valor cultural; Quadro 25: importância da subcategoria próprias redes; Quadro 26: importância da subcategoria capital de investimento; Quadro 27: importância da subcategoria mentores ou negociadores; Quadro 28: importância da subcategoria trabalhadores talentosos; Quadro 29: importância da subcategoria política/governo; Quadro 30: importância da subcategoria IES; Quadro 31: importância da subcategoria serviços de apoio; Quadro 32: importância da subcategoria infraestrutura física; Quadro 33: importância da subcategoria abertura de mercado; Quadro 34: principal recurso do empreendedorismo de Três Lagoas.
- **Sexto:** a pesquisa proporcionou a possibilidade de conhecer algumas pessoas que se preocupam com o tema empreendedorismo no local estudado e apontou perspectivas de parcerias em eventos (cursos, seminários, congressos e revistas acadêmicas). Também resultou no agendamento de reunião entre UFMS e Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) para verificar as possibilidades de parcerias e atuações na Incubadora de Empresas do IFMS.

Outro aspecto importante se refere à validação para fins de confiabilidade dos dados. Para a validação, adotou-se o que Creswell (2010, p. 226) define como verificação dos membros “para determinar a precisão dos resultados qualitativos, retornando o relatório final ou as descrições ou os temas específicos aos participantes e solicitando se esses participantes os consideram corretos”.

A partir daí, no dia 23 (vinte e três) de outubro de 2018, o relatório final da parte qualitativa (APÊNDICE D) foi enviado por *e-mail* a todos os 20 (vinte) entrevistados. Todos os vinte e-mails foram enviados com sucesso. De 4 (quatro) entrevistados foram recebidos os seguintes comentários: E7 “parabéns, estou à disposição para o que eu puder contribuir; E10 “boa sorte e sucesso; E12 “o resultado representa o contexto”; e E16 “muito bom”. Como os comentários foram somente estes e os demais entrevistados não se manifestaram, considerou-se como validados os resultados da pesquisa.

Em relação à confiabilidade, foram adotados os procedimentos de exame de estabilidade e consistência das respostas sugeridos por Creswell (2010). Para tanto, foi feita a transcrição das entrevistas (APÊNDICE E) e a sua conferência, resultando nos quadros de 21 a 33, com parte das respostas dos entrevistados, com o propósito de verificar a consistência das respostas e classificá-las.

No próximo tópico apresentam-se os procedimentos adotados na realização da pesquisa quantitativa.

3.3 Procedimentos Utilizados na Pesquisa Quantitativa

A segunda etapa correspondeu à aplicação dos procedimentos adotados na pesquisa quantitativa que, segundo Creswell (2010), apresenta os seguintes componentes: população, amostra, instrumento, teste de confiabilidade e validade. Esses procedimentos foram adotados para mensurar a hierarquia dos atributos com base na avaliação de alunos concluintes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção da UFMS e AEMS.

Quadro 16 - Componentes da pesquisa quantitativa

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
População	Alunos do sétimo e oitavo semestres dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção de IES instalados no município de Três Lagoas (Tabela 2).
Amostra	76,7% (setenta e seis por cento) da população (Tabela 2).
Validação	Teste de validação do instrumento junto a alunos matriculados nos primeiros semestres dos respectivos cursos e teste de consistência das matrizes, conforme sugerido por Saaty (2008).
Instrumento de pesquisa	Questionário validado (APÊNDICE G).
Confiabilidade	Carta de aceite para participar da pesquisa e instrumento de coleta de dados validado (APÊNDICE G).

Fonte: Elaborado pelo autor.

No mês de outubro de 2018 o pesquisador entrou em contato com as coordenações dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção da UFMS e AEMS, com o propósito de definir a população e a amostra de pesquisa, que ficaram compostas como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - População e amostra da pesquisa

	Alunos	C. Contábeis	Adm.	Eng. da Produção	TOTAL
População	Concluintes-2018/2019	67	93	55	215
Amostra	Concluintes-2018/2019	60	81	24	165

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesse mesmo mês foi efetuado um pré-teste do instrumento de pesquisa (APÊNDICE F) junto a 24 (vinte e quatro) alunos matriculados nos primeiros semestres dos respectivos cursos.

Foram necessários alguns ajustes no instrumento de pesquisa, o que foi realizado ainda no mês de outubro de 2018. Com o instrumento devidamente ajustado (APÊNDICE G), as respostas às questões propostas foram obtidas entre o final de outubro e início de novembro de 2018.

O próprio pesquisador aplicou o instrumento de pesquisa com o propósito de obter a comparação dos atributos do empreendedorismo local. Seguindo orientações de Gomedede e Barros (2012), iniciou-se a avaliação pela determinação do peso relativo dos grupos de critérios preliminares, comparados dois a dois. Os pesos relativos a cada critério são obtidos normalizando-se a matriz comparativa anterior. A normalização é feita pela divisão entre cada valor da planilha com o total de cada coluna.

Nessa direção, o AHP proporciona procedimento compreensivo e racional que modela um problema de decisão, representando e quantificando as variáveis envolvidas em uma hierarquia de critérios ponderados por preferências (pesos), considerando-se que o AHP é um modelo multicriterial de decisão e abordagem prescritiva, em que se consideram as limitações e as realidades do julgamento humano (GOMEDE; BARROS, 2012).

Na concepção de Martins e Oliveira (2015, p. 45), esse método “considera que no processo de tomada de decisão a experiência do decisor é tão relevante quanto os dados levantados”. Os autores afirmam que na fase de julgamentos paritários o tomador de decisão deve seguir axiomas, e se esses não puderem ser aplicados, significa que as possibilidades não podem ser comparáveis.

No Quadro 17 constam os axiomas do AHP.

Quadro 17 - Axiomas do AHP

NÚMERO	AXIOMA	APLICAÇÃO
1	Comparação Recíproca	O tomador de decisão deve ser capaz de comparar e impor suas preferências. A intensidade dessas preferências deverá satisfazer a condição de reciprocidade.
2	Homogeneidade	As preferências são representadas pelo princípio de uma escala limitada cujo limite superior é 9. Se os elementos a serem comparados não atenderem a essa escala de comparabilidade, significa que não pertencem a um grupo homogêneo.
3	Independência	Os critérios declarados como preferenciais na estrutura hierárquica devem ser independentes das propriedades das alternativas.
4	Expectativa	Espera-se que a proposta estrutural de tomada de decisão esteja completa com todas as alternativas avaliáveis para uma tomada de decisão.

Fonte: Martins e Oliveira (2015, p. 48).

As matrizes de preferências (matrizes quadradas recíprocas positivas) foram elaboradas mediante a utilização da escala [1-9] proposta por Saaty (2008), conforme o Quadro 18.

Quadro 18 - Escala de importância

Igual	1	Igual	1
Um pouco mais importante	3	Um pouco menos importante	1/3
Mais importante	5	Menos importante	1/5
Muito mais importante	7	Muito menos importante	1/7
Absolutamente mais importante	9	Absolutamente menos importante	1/9
Valores intermediários	2, 4, 6 e 8	Quando se procuram condições de compromisso (<i>compromise</i>) entre duas definições. É necessário acordo entre os julgadores.	

Fonte: Saaty (2008).

Os números adotados como escalas de importância no Quadro 18 foram utilizados na avaliação dos atributos do empreendedorismo local. Por exemplo, os potenciais empresários (concluintes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção) do município de Três Lagoas, ao avaliarem o que consideram mais importante para a criação da sua própria empresa atribuíram estes valores e os mesmos geraram matrizes. Assim, na comparação (atributo material *versus* atributo cultural) se, por exemplo, o estudante atribuiu 3 (três), nesse caso considera que o atributo material é três vezes mais importante que o atributo cultural e, conseqüentemente, o atributo cultural é 0,333 vezes importante quando comparado com o material.

Conforme Saaty (2008), deve-se utilizar os números ímpares da tabela para conferir distinção entre os pontos julgados, porém o uso dos números pares pode ser necessário quando não houver consenso entre os avaliadores. Assim, utiliza-se a atribuição de um ponto médio de medição como solução negociada. O julgamento é necessário para a construção da matriz comparativa, do vetor de prioridade (Eigen) e do índice de consistência (IC).

Nesse estudo ao se obter a atribuição dos pesos junto aos julgadores, a consistência das matrizes de preferências foi gerada por meio de planilhas *Excel* aos dados coletados, calculando-se, assim, os índices de consistência e também de razão de consistência do modelo. Vale ressaltar que Saaty (2008) afirma que existe consistência nos julgamentos quando o índice de consistência é inferior a 20% (vinte).

Os dados foram organizados com o propósito de obter a média geométrica e, conseqüentemente, a média geométrica dos pesos proporcionados pelos avaliadores (graduandos) gerou as matrizes que conferiram consistência ao modelo. Nesse sentido, Saaty (2008, p. 41) afirma que “os valores numéricos e seus recíprocos são colocados na matriz

cada vez que um julgamento é obtido”. Ainda segundo o autor, a média geométrica pode ser usada quando os julgadores não podem, ou não querem, entrar em discussão sobre o tema.

Conforme mencionado, os dados coletados foram obtidos por meio da aplicação de questionário e na organização utilizaram-se planilhas eletrônicas (Excel). Para a análise foi aplicado o *software expert choice*, que gerou as matrizes de preferências. Dessa forma, foram validados os resultados ao obter-se o cálculo do autovalor, do índice de consistência (IC) e de razão de consistência do modelo (RC). Para Saaty (2008), os três valores podem ser calculados da seguinte forma:

A equação 1 (um) proporciona o cálculo da estimativa do autovalor máximo:

$$\lambda_{\text{máx}} = T \cdot w \quad (1)$$

Onde: T corresponde ao somatório das colunas da matriz, enquanto o w é o autovetor normalizado.

A equação 2 (dois) mostra o índice de consistência (IC):

$$IC = |\lambda_{\text{máx}} - N| / (N-1) \quad (2)$$

A equação 3 (três) calcula o valor da Razão de Consistência (RC) e serve como parâmetro para avaliar a inconsistência em função da ordem da matriz de julgamentos:

$$RC = IC/IR \quad (3)$$

Onde: IC = índice de consistência (IC) é obtido para uma matriz recíproca, com elementos não negativos e gerada de forma randômica.

Vale ressaltar que o valor do índice randômico (IR) é fixo e tem como base o número de critérios avaliados; o IR é um parâmetro estabelecido por Saaty (2008), conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Índice randômico

<i>N</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IR	0,0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Fonte: Saaty (2008).

Conforme Gomedede e Barros (2012) a avaliação inicia-se pela determinação do peso relativo dos grupos de critérios iniciais avaliados dois a dois. Os pesos relativos a cada critério são obtidos normalizando-se a matriz comparativa anterior. A normalização é feita pela divisão entre cada valor da planilha com o total de cada coluna. Quanto à determinação da contribuição de cada critério na meta global, é calculada a partir do vetor de prioridade ou vetor de Eigen, que apresenta os pesos relativos entre os critérios e é obtido através da média aritmética dos valores de cada um dos critérios da meta.

Em relação à construção da hierarquia, é importante considerar que a:

capacidade de representar o problema em uma hierarquia torna a escolha do método AHP uma opção adequada para o tratamento dos dados, além do que este método incorpora o cálculo do índice de consistência e coeficientes de sensibilidade, o que permite analisar e validar os resultados obtidos (MAIA, 2016, p. 53).

Para melhor compreensão, apresentam-se, no Quadro 19, os termos e conceitos relevantes do método.

Quadro 19 - Termos e conceitos importantes do método AHP

TERMOS	CONCEITOS
Peso e preferências	Valor atribuído pelo experiente julgador na comparação par a par dos elementos em julgamento.
Julgamento	Ato de escolha entre comparações paritárias pelo julgador.
Matrizes	Conjunto de números arrumados em retângulos.
Matrizes quadradas recíprocas positivas	Aquelas cujas células c_{ij} são calculadas por comparação pareada entre construtos e dimensões (a_i)
Vetor	Matriz que consiste em uma linha ou uma coluna apenas.
Normalização	Realiza-se por meio da divisão entre cada valor da matriz e o total de cada coluna.
Autovetor	Proporciona a ordem de prioridades.
Autovalor	Medida de consistência do julgamento.
Consistência	Objetivo desejável.
Autovalor máximo	Estima a razão das escolhas e, conseqüentemente, proporciona uma medida do desvio da consistência, permitindo comparação entre julgamentos não relacionados randomicamente e julgamentos bem informados que servem como meio para estimar o desvio.
Índice de consistência (IC)	Tem como referência o valor principal e é obtido por meio do somatório do produto de cada elemento do vetor pelo total da respectiva coluna da matriz.
Razão de consistência do modelo (RC)	Obtido pela razão entre o valor do índice de consistência (IC) e o índice de consistência aleatória (IR) proporcionado pela equação.
Índice randômico (IR)	Construído pelo autor do método AHP, por simulação, conforme apresentado na Tabela 3.

Fonte: Elaborado com base em Saaty (2008).

Considerando a questão de pesquisa apresentada, o método baseia-se no AHP, por meio do qual os especialistas priorizaram construtos e dimensões da estrutura referencial.

Na próxima seção são apresentados e analisados os dados coletados na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como este estudo busca identificar, no local em estudo, os atributos definidos por Spigel (2017b), acrescidos do valor cultural proposto por Stephan e Pathak (2016), e, na sequência mensurar tais atributos, visando estabelecer o melhor caminho para fomentar o empreendedorismo local, apresenta-se, neste capítulo, a caracterização do município onde foi desenvolvido o estudo, a pesquisa qualitativa, as relações entre os atributos locais e a pesquisa quantitativa (hierarquização dos atributos).

4.1 Município de Três Lagoas (MS)

De acordo com Rizzo, Gasparini e Silva (2013), o município de Três Lagoas, com extensão territorial de 10.206 km² está localizado no setor leste do estado de Mato Grosso do Sul (MS), às margens do Rio Paraná, distante 324 km da capital do estado, Campo Grande. Para Oliveira (2006, p. 39), “a sua localização é bastante privilegiada em relação a dois importantes empreendimentos, a Hidrovia Tietê-Paraná e o Gasoduto Brasil-Bolívia”.

Figura 8 - Localização do Município de Três Lagoas (MS)



Fonte: Rizzo, Gasparini e Silva (2013, p. 95).

Conforme o IBGE (2017), o município de Três Lagoas apresentou nos últimos dez anos um crescimento de aproximadamente 35% no número de empresas atuantes. Para Mendes e Cavedon (2014), o crescimento industrial demanda novas vagas de emprego formal no município, atraindo um contingente populacional significativo. Porém, o mercado de

abastecimento geral de produtos destinados às famílias não tem acompanhado o crescimento industrial.

Quanto ao desenvolvimento do município de Três Lagoas, observa-se que ocorreu por ciclos, como sumarizado no Quadro 20.

Quadro 20 - Histórico de desenvolvimento do Município de Três Lagoas

PERÍODO	OCORRÊNCIAS
1900 a 1915	Povoamento da região e criação do município por meio da chegada de trabalhadores na região de Três Lagoas para a construção dos trilhos da Estrada de Ferro Noroeste do Brasil.
1960	A atração populacional se deu com a construção da Usina Hidrelétrica de Jupia, atual “Engenheiro Souza Dias”
Início na década de 1980 até o momento atual.	Iniciou-se em 1980 e se aprofundou na década de 1990 o processo de implantação/implementação de indústrias nos Distritos Industriais I e II.

Fonte: Costa (2007).

O processo industrial, em especial a atividade de produção de papel e celulose, tem contribuído para o desenvolvimento local. Essa produção realizada por grandes empresas amplia o mercado e cria oportunidades para outras (pequenas) se instalarem na região.

No município de Três Lagoas foram instaladas a Fibria, a International Paper e a Eldorado Brasil. Assim, o estado de Mato Grosso do Sul, de tradicional mercado agropecuário, tornou-se um dos maiores produtores de papel e celulose do mundo, atraindo investidores de diversos países. Juntas, as novas unidades de papel e celulose que impulsionaram o estado, motivadas principalmente por incentivos fiscais oferecidos pelos governos federal, estadual e municipal, realizaram investimentos totais nos últimos anos de aproximadamente dez bilhões, produzindo três milhões de toneladas de papel e celulose por ano e gerando, de forma direta, seis mil vagas de trabalho para o município (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE TRÊS LAGOAS. NOTÍCIAS, 2018).

Estas não são as únicas grandes empresas instaladas no município nos últimos anos. Segundo informações do *site* da Prefeitura Municipal (2018), “a cidade possui quase 3 mil empresas instaladas e 54 indústrias de grande e médio porte”. A cidade também é conhecida industrialmente pela sua potencialidade logística, possuindo três modais (hidrovia, ferrovia e rodovia). Outras importantes indústrias estão localizadas na cidade, como a Cargill, Metafrío, Indústria de Fertilizantes da Petrobras, SITREL – Siderúrgica, Mabel, entre outras. Importa mencionar também a existência de um aeroporto (Plínio Alarcon) e da Usina Hidrelétrica Jupia.

Conforme a Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS, 2017), a taxa de sobrevivência de empresas no município de Três Lagoas é a menor, quando comparada com os principais municípios do estado de Mato Grosso do Sul, como exposto na Tabela 4.

Tabela 4 - Taxas de sobrevivência de empresas nos principais municípios de MS

Ano	MUNICÍPIOS			
	Três Lagoas	Campo Grande	Dourados	Corumbá
2012	76,7%	79,4%	80,8%	76,1%
2014	69%	71%	74%	94%
MÉDIA	72,8%	75,2%	77,4%	85,0%

Fonte: JUCEMS (2017).

Apesar da possibilidade de questionamentos sobre a metodologia utilizada para gerar os dados, vale ressaltar que para o Sebrae (2014, p. 36), “a metade das empresas encerradas não deu baixa na Junta Comercial”, o que leva a supor que o número de empresas extintas pode ser maior do que o apresentado.

Em relação ao ensino superior a região conta com a UFMS, o IFMS e as AEMS, que oferecem à comunidade cursos de graduação e pós-graduação, além de cursos técnicos.

A atividade empreendedora em Três Lagoas foi incentivada nos últimos anos por influência da Lei Complementar nº 93/2001 (CAMPO GRANDE, 2001), que instituiu o Programa Estadual de Fomento à Industrialização, ao Trabalho, ao Emprego e à Renda (MS-EMPREENDEDOR). O município já havia normalizado essa prática por meio da Lei nº 1.429/97, de 24 de dezembro de 1997 (TRÊS LAGOAS, 1997), que dispõe sobre a concessão e incentivos para instalação de indústrias no município de Três Lagoas e dá outras providências.

A instituição das referidas leis permitiu que várias indústrias se instalassem no município. Conforme Oliveira (2006, p. 45-46), várias empresas então se instalaram no município, “não só pelas vantagens tributárias, mas também por sua localização estratégica. Além disso, o município não tem cultura industrial, possui mão de obra barata, porém sem especialização. Esse é o primeiro ponto de cooperação entre os empresários: a capacitação de mão de obra”.

No entanto, Francisco (2013, p. 6) afirmou em relação a Três Lagoas que “o desenvolvimento, traz problemas que podem ser elencados em um rol diferenciado onde a ordenação do espaço, a consequência ambiental e as variações sociais são evidentes”. Nessa linha, Mendes e Cavedon (2014, p. 350), “o desenvolvimento local é produzido por atores

diversos e práticas múltiplas, que buscam dar sustentação ao processo de melhoria econômica, de diminuição na desigualdade social, de aumento na qualidade de vida e de acesso a bens e serviços”.

4.2 Pesquisa Qualitativa

Importa mencionar inicialmente que o roteiro utilizado nas entrevistas seguiu a estrutura de atributos tratados na revisão da literatura. Os especialistas entrevistados abordaram os temas destacando a importância dos respectivos atributos na atividade empreendedora no local pesquisado.

As respostas obtidas nessa etapa geraram um conjunto de conteúdos que foi transcrito (APÊNDICE E) e conferido para, na sequência, ser organizado e analisado por meio da técnica da análise de conteúdo. Desse conjunto, foram selecionadas algumas palavras (unidades de conteúdo) como meio de definir se os recursos têm contribuído com a atividade no local estudado, conforme se pode visualizar na Tabela 5. Inicialmente, foi realizada a categorização, subcategorização e codificação dos atributos, o que permitiu sua classificação em baixo, médio ou elevado, indicando o nível de relevância de cada um no local estudado.

Após as transcrições das entrevistas, as mesmas foram organizadas por respostas. Assim, as 20 (vinte) respostas em relação a primeira questão geraram um arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de identificar as palavras que proporcionaram sentido as respostas. Este procedimento foi adotado, individualmente, para todas as respostas fornecidas pelos especialistas entrevistados.

Desta forma, as palavras que proporcionaram um sentido para a respostas foram definidas como “códigos”. Vale ressaltar que este procedimento foi utilizado para elaboração do Quadro 34. O Quadro 21 apresenta os principais códigos utilizados para classificação dos atributos do empreendedorismo na perspectiva dos entrevistados.

Quadro 21 - Códigos e classificações dos atributos para o empreendedorismo

CÓDIGOS	CLASSIFICAÇÃO
Não; não vejo; algumas; esforço; desconheço; superficial; recentemente; pouco.	BAIXO
Sim; com certeza; mais evidente.	MÉDIO
Existe; grande; muito; forte; fácil; favorável.	ELEVADO

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

As unidades de conteúdo associadas ao nível “baixo” são recorrentes, manifestando-se em falas de diferentes entrevistados. Embora se possa identificar certa gradação entre elas, todas confluem para uma avaliação negativa pelo entrevistado acerca da presença do recurso no local pesquisado. Pode se explicar a “gradação”, por exemplo, quando o entrevistado diz “não”, é categórico, como se apontasse a total ausência do recurso, porém esse efeito é relativamente suavizado em “não vejo” e “desconheço” (formulações que parecem representar um parecer pessoal). As unidades de conteúdo “esforçam”, “superficial” e “recentemente”, por sua vez, sugerem o sentido de incipiência, próprio ao nível baixo, enquanto “algumas” e “pouco” indicam, de modo mais objetivo, o nível em questão.

No que concerne às unidades representativas do nível médio, “sim”, “com certeza” e “mais evidente”, pode-se inferir, nos respectivos contextos, que o atributo tem contribuído moderadamente para a atividade. No caso de “sim”, considera-se a ocorrência da palavra isolada, sem intensificadores, o que sugere uma afirmação objetiva, mas de baixo valor argumentativo e de média expressividade, representando simples contraposição a “não”; em “com certeza”, tem-se uma expressão estereotipada, porém desprovida de grande convicção; em “mais evidente”, o efeito é de algo ainda em processo de constituição, apontando para o grau médio.

As unidades “existe”, “grande”, “muito”, “forte”, “fácil”, “favorável”, expressam posicionamentos positivos quanto à presença do(s) atributo(s), indicando que o atributo abordado tem contribuído de forma elevada para o empreendedorismo no local estudado.

No próximo tópico são examinados os códigos e as classificações da categoria atributo cultural e suas subcategorias.

4.2.1 Atributos culturais

Os atributos culturais do empreendedorismo estudados foram: atitudes, histórias de empreendedores e valor cultural (AOYAMA, 2009; FELD, 2012; KIBLER; KAUTONEN; FINK, 2014; KRUEGER; LIÑÁN; NABI, 2013; SPIGEL, 2017b; STEPHAN; PATHAK, 2016; VAILLANT; LAFUENTE, 2007). Cada entrevistado respondeu sobre a importância dos referidos recursos ao empreendedorismo em Três Lagoas-MS.

A primeira questão indagou se as atitudes ou o conjunto de ações realizadas por indivíduos da localidade têm como propósito incentivar novos investimentos ou novas empresas no município, questionando-se: *Como você avalia as atitudes realizadas em Três*

Lagoas que contribuem com novos empreendimentos? As respostas estão sumarizadas no Quadro 22.

Quadro 22 - Importância atribuída à subcategoria atitudes

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Atitudes	E4 tem auxiliado bastante; E19 eu entendo que existe, sim. E2 com criatividade, inovação.	ELEVADA
	E3 parece que dá um subsídio legal para isso sim; E5 acho que com o tempo isso não se manteve; E10 eu vejo algumas situações acontecerem;	MÉDIA
	E1 não existe alguém aqui que se destaque.... sobre isso; E6 as pessoas se esforçam para viabilizar os seus negócios; E7 os habitantes aqui da cidade, não; E8 eu não tenho conhecimento; E9 eu desconheço; E11 eu vejo o Sebrae; E12 eu não tenho visto; E13 não são as pessoas que estão fazendo a diferença E14 não vi uma atitude ou conjunto de ações; E15 contamos muito com o Sebrae (apenas o Sebrae); E16 eu não vejo ninguém se destacando com esse propósito; E17 superficial, ainda; E18 não tem. E20 A gente percebe que a cidade ainda tem certas barreiras	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Conforme mencionado, as atitudes são atributos do empreendedorismo local (INÁCIO JÚNIOR *et al.*, 2016; SPIGEL; HARRISON, 2017), e o local pesquisado ainda carece desse tipo de atributo, já que para a maioria dos entrevistados essa prática não existe por parte dos cidadãos.

A segunda questão buscava verificar se as histórias de empreendedores que obtiveram êxito no município são utilizadas para captar novos investimentos ou novas empresas para a cidade de Três Lagoas. Assim, foi questionado: *Em sua opinião, qual a importância desses relatos para o empreendedorismo em Três Lagoas?*

As respostas se encontram sumarizadas no Quadro 23.

Quadro 23 - Importância da subcategoria histórias de empreendedores

(continua)

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Histórias de empreendedores	E2 sim, pelo setor de papel e celulose [...] Com certeza; E19 ah, com certeza.	ELEVADA
	E6 penso que a partir do momento que eles criaram a associação dos jovens empreendedores em Três Lagoas, isso ficou mais evidente	MÉDIA

Quadro 23 – Importância da subcategoria histórias de empreendedores

(conclusão)

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Histórias de empreendedores	E7 recentemente o pessoal do Sebrae começou a explorar, utilizando as histórias das próprias pessoas daqui para servir como estímulo aos demais [...] A gente também pode acompanhar o trabalho do pessoal da AJE (Associação dos Jovens Empreendedores) E8 eu acredito que sim E9 eu acho que hoje, sim; E11 sim, eu vejo que junto com o Sebrae; E20 academicamente a gente vê isso acontecer sim.	MÉDIA
	E1 parece que a população não tem essa visão; E3 eu não vejo isso; E4 não, eu não tenho conhecimento desse fato; E5 não é uma questão cultural de histórias que estão presentes aqui na localidade; E10 eu particularmente não conheço; E12 eu não, não. Não tenho observado isso; E13 na verdade, eu não consigo ver essa ligação; E14 não, não utilizam; E15 eu acho que utiliza, pouco, utiliza, pouco; E16 eu, eu desconheço essas histórias; E17 eu acho que Três Lagoas ainda tem um déficit, muito grande; E18 eu acredito que não.	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Conforme evidenciado por Inácio Júnior *et al.* (2016) e Spigel e Harrison (2018), o uso de histórias de empreendedores que obtiveram êxito no município corresponde a um atributo para o empreendedorismo local, porém, apesar de sua importância, esse atributo ainda não é percebido por parte significativa dos entrevistados (a maioria). Apenas dois dos entrevistados insinuam a existência do atributo e seis destacaram ocorrências isoladas de captação de novas empresas para o local de estudo por meio do atributo em foco.

A terceira questão abordou o valor cultural, que combina o compartilhamento de ideais (HAYTON; CACCIOTTI, 2015; STEPHAN; PATHAK, 2016) promovido pelos líderes da sociedade que ajudam no empreendedorismo. Assim, sobre o caso três-lagoense foi perguntado: *Qual a sua avaliação sobre a importância do valor cultural para o empreendedorismo de Três Lagoas?*

As respostas estão sumarizadas no Quadro 24.

Quadro 24 - Importância da subcategoria valor cultural

(continua)

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Valor cultural	E2 sim, contribui; E4 eu vejo fortemente o Sebrae e essas empresas maiores participando assim.	ELEVADA

Quadro 24 – Importância da subcategoria valor cultural

(conclusão)

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Valor cultural	E6 por meio das entidades de classe, por meio da <i>happy age</i> , da associação comercial, o próprio Sebrae fazem eventos que tentam difundir esses ideais [...] há sim uma difusão dos ideais.	ELEVADA
	E3 eu posso dizer para você que aí eu vejo o Sebrae atuando junto com a prefeitura; E5 acho que houve um esforço local, mas sempre vinculado a essas grandes empresas; E7 eu acho que talvez não seja amplamente divulgado, mas existe; E11 as associações acabam interferindo, sim; E12 então, tem um grupo, a AJE E15 a gente cultiva alguns ideais; E19 olha, eu acredito que sim; E20 está começando a ter sim.	MÉDIA
	E1 me parece que não tem muito esse compartilhamento aqui; E8 Então, eu desconheço isso; E9 eu acredito que possa acontecer, mas num nível muito pequeno, isolado; E10 não, temos uma baixa difusão dos aspectos culturais; E13 eu acho que temos um caminho grande a trilhar, eu acho que a sociedade ainda não está organizada para isso; E14 não tem ainda aquela cultural empresarial; E16 eu não tenho conhecimento; E17 plenamente em formação.... nós não temos isso; E18 eu acredito que não.	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Apesar de nove entrevistados terem destacado que não existe esse tipo de recurso no local, os demais entrevistados confirmam a sua existência. Três deles enfatizaram que o valor cultural tem contribuído significativamente com o empreendedorismo no município, sendo realizado principalmente por entidades como Sebrae e AJE, visando à captação de novas empresas para o município.

Na quarta questão, perguntou-se se existe algo associado ao recurso cultural (atitudes, histórias de empreendedores e valor cultural) que não tivesse sido abordado nas questões anteriores.

Seis entrevistados evidenciaram, de alguma forma, os costumes do local como um recurso do empreendedorismo a significar novas oportunidades de negócios, que se exploradas podem contribuir com novas empresas ou novas atividades no município. Segundo E9, ao se constituir uma empresa, deve-se “entender [...] os costumes, [...] os hábitos das pessoas”. E2 referiu-se à migração: “a origem dessas pessoas que vieram de outros estados e que trouxeram alguns costumes [...] tem ocorrido uma mudança de cultura”, e esse novo contexto pode ser uma possibilidade para a implantação de novas empresas. Já E4 destaca que a instalação de indústrias provocou “uma mudança de cultura na cidade”. Para E19 as novas demandas geram “a necessidade de se adaptar”; para E5 o que tem ocorrido é “que as pessoas

tiveram que se adequar a essas novas demandas”, e para E18 “[...] as feiras, por exemplo, são uma questão cultural [...] aprendi a ir na feira em Três Lagoas, eu criei um costume. É um recurso que poderia ser melhor aproveitado”.

O próximo tópico aborda os códigos e as classificações da categoria de atributo definida como social e suas subcategorias.

4.2.2 Atributos sociais

Os atributos sociais do empreendedorismo considerados no estudo e submetidos à avaliação dos entrevistados foram: as próprias redes (BATHELT; MALMBERG; MASKELL, 2004; GREVE; SALAFF, 2003; HOANG; ANTONCIC, 2003; KENNEY; PATTON, 2005; SAXENIAN, 1995; SCHUTJENS; VÖLKER, 2010; SPIGEL, 2017a; SPIGEL, 2017b; STAM, 2015); o capital de investimento; trabalhadores talentosos e mentores e negociadores.

A primeira questão investigou se as próprias redes (conjunto de empresas e pessoas conectadas e com interesses comuns) são formadas por profissionais que tentam captar recursos para o empreendedorismo local. A pergunta efetuada foi: *Na sua opinião, essas redes existem em Três Lagoas e contribuem com o empreendedorismo no município?* As respostas estão sumarizadas no Quadro 25.

Quadro 25 - Importância da subcategoria próprias redes

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Próprias redes	E4 sim. Essas redes existem E6 acho que aqui isso é muito forte E19 eu acredito que contribuem muito E15 sem sombra de dúvidas, existe uma rede de pessoas e negócios	ELEVADA
	E3 Sebrae e a prefeitura dão esse <i>input</i> E2 sim, eu observo que colaboram, sim. E5 eu acho E7 ela tem sim E10 existem [...] não é tão eficiente. E11 a rede são as associações, Sebrae e AJE E13 agregar o maior número de serviços para as gigantes que estão aqui [...] temos muito para melhorar E14 tenho conhecimento de uma rede (AJE) E20 sim, essas redes estão começando a existir sim	MÉDIA
	E1 em redes sociais, eu praticamente não vejo nada nesse campo E8 eu não sei como E9 eu acho que não existe essa rede E12 não tenho visto, eu acredito que tenham sim E16 se existe, eu não tenho conhecimento [...] a AJE tenta ajudar E17 existem as redes, a AJE, o Sidvarejo [...] mais não há um trabalho de forma concisa E18 eu acredito que não tenha uma rede formada para o empreendedorismo	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Apesar de alguns entrevistados terem mencionado que não têm conhecimento desse tipo de recurso, a maioria confirmou a sua importância (média ou elevada), indicando que a conexão é realizada por Associações (Jovens Empreendedores, Comercial e Industrial), Sebrae e Secretarias do município.

A segunda questão versou sobre o capital de investimento, considerado um dos importantes recursos ao empreendedorismo local (APONTE, 2002; MAÍCAS *et al.*, 2015; SOUZA *et al.*, 2015; SPIGEL, 2017b; SPIGEL; HARRISON, 2017), que corresponde aos recursos financeiros para a instalação de novas empresas. A questão apresentada foi: *Como você avalia a disponibilidade de capital de investimento para a abertura de novas empresas no município?* As respostas se encontram sumarizadas no Quadro 26.

Quadro 26 - Importância da subcategoria capital de investimento

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
	E6 conta com o FCO, o fundo do Centro-Oeste	MÉDIA
Capital de Investimento	E1 acho que não está tendo o capital E2 eles saem das instituições financeiras E3 eu não sei como é feito isso E4 não vejo a questão do capital de investimento E5 eu não tenho conhecimento se há alguma linha de crédito montada para financiar E7 o pequeno ainda tem dificuldade sim E8 para comércio ou pequenas empresas eu não vejo E9 em um nível muito pequeno E10 eu tenho pouco conhecimento E11 o Banco do Brasil tem uma linha de crédito e o BNDES E12 quando iniciam acabam tendo que apelar para o banco E13 eu vejo hoje o empreendedor muito dependente de capital de terceiros E14 alguns são recursos próprios [...] acredito que tem sido mais recursos próprios E15 considero ainda muito pequeno E16 para investimentos de pequeno porte, continua difícil E17 também, não há [...] ainda é muito débil E18 o município tem dinheiro [...] mas não é bem aproveitado E19 isso aí depende muito do espírito empreendedor da pessoa E20 aqui não	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Um entrevistado mencionou a existência do Fundo do Centro-Oeste, e para todos os demais esse recurso não existe, ou pelo menos eles não têm conhecimento a respeito disso. Dessa forma, esse recurso foi considerado de “baixa” importância.

A terceira questão investigou se os mentores e negociadores correspondem às pessoas do local que possuem capital social (contatos) relevantes e se disponibilizam esse recurso para captar novos investimentos, uma vez que são considerados como recursos ao

empreendedorismo local (FELDMAN, 2014; FELDMAN; ZOLLER, 2012; LAFUENTE; YANCY; RIALP, 2007; ROUNDY; BRADSHAW; BROCKMAN, 2018; SPIGEL, 2017b; SPIGEL; HARRISON, 2018). A pergunta foi: *Quem são essas pessoas (nomes, funções e onde trabalham)? E qual é a sua importância para o empreendedorismo em Três Lagoas?*

As respostas estão sumarizadas no Quadro 27.

Quadro 27 - Importância da subcategoria mentores ou negociadores

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Mentores ou Negociadores	E2 sim. Existem pessoas muito preocupadas, até existe um grupo chamado líder	ELEVADA
	E1 tem pessoas que influenciam, sim E4 sim, eu consigo identificar algumas pessoas E7 eu conheço algumas pessoas aqui no município que há tempo se dedicam a isso E10 eu penso que sim E12 sim, eu acredito que sim E15 sim, existe, sim E19 sim, tem instituições que podem promover isso, até a aproximação, até o próprio Sebrae E20 isso eu acho que tem sim	MÉDIA
	E3 eu acho que não. Eu não conheço E5 não conheço E6 o mentor formal eu particularmente não conheço E8 não conheço nenhum E9 olha, eu não conheço ninguém E11 eu não vejo isso E13 existe. Mas eu entendo que ainda não é relevante E14 eu vejo que quem está fazendo isso é só o Sebrae E17 não consigo enxergar efetivamente pessoas E18 hoje eu desconheço qualquer mentor que possa existir em Três Lagoas	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

A maioria das respostas dos entrevistados é indicativa de média e baixa importância desse recurso no município.

A quarta questão referiu-se ao quesito trabalhadores talentosos, que representam empregados ou profissionais qualificados, acostumados a atuar em ambientes de alto risco, como os de uma empresa no início de suas atividades, sendo considerados como recurso ao empreendedorismo local (AUDRETSCH *et al.*, 2011; QIAN; ACS; STOUGH, 2013; SPIGEL, 2017b; SPIGEL; HARRISON, 2018; STAM, 2015). A pergunta foi: *Você percebe a existência desses trabalhadores no município de Três Lagoas?*

As respostas se encontram sumarizadas no Quadro 28.

Quadro 28 - Importância da subcategoria trabalhadores talentosos

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Trabalhadores Talentosos	E2 sim, existem E10 sim, com certeza temos E12 tem esses trabalhadores em todos os lugares E13 está crescendo E20 eles existem sim.	ELEVADA
	E4 então, tem as pessoas que vieram [...] outros que a própria cidade está qualificando E5 pessoas que se qualificaram, se capacitaram para trabalhar na indústria	MÉDIA
	E1 eu não percebo isso E3 não sei te dizer E6 é um município que tem dificuldade para reter talentos E7 para as pessoas aqui do município não tem sido muito legal E8 no geral não existe E9 o trabalhador três-lagoense não procura se qualificar E11 aqui em Três Lagoas temos uma dificuldade E14 é conhecida como uma cidade difícil de mão de obra E15 a terceira questão que mais incomoda o três-lagoense é a questão da qualificação da mão de obra E16 existem alguns trabalhadores E17 não temos ninguém que contribua efetivamente E18 esses trabalhadores vieram de outros estados E19 eu acredito que estão em desenvolvimento	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Apenas cinco dos entrevistados afirmaram que este é um recurso de importância elevada do local; dois especialistas consideram que a situação está melhorando, porém a maioria afirma não conhecer e, se existe, ainda é um recurso em formação que carece de melhorias. Considera-se, então, que o recurso trabalhadores talentosos é deficitário no local estudado.

Na quinta questão, foi perguntado se existe algo associado ao atributo social (as próprias redes, o capital de investimento, trabalhadores talentosos, os mentores e negociadores) que não tivesse sido considerado nas questões anteriores. Não houve manifestação quanto à existência de algum outro atributo social ao empreendedorismo local.

No próximo tópico são apresentados os códigos e as classificações da categoria do atributo definida como material e suas subcategorias.

4.2.3 Atributos materiais

Os atributos materiais do empreendedorismo estudados foram: a política/governo, IES, serviços de apoio, infraestrutura física e abertura de mercado, evidenciados em algumas pesquisas (DIACONU; DUȚU, 2015; INÁCIO JÚNIOR *et al.*, 2016; ISENBERG, 2010,

2011; KIRBY; URBANO; GUERRERO, 2011; MAÍCAS *et al.*, 2015; SOUZA *et al.*, 2015; SPIGEL, 2017b; STAM, 2015; URBANO *et al.*, 2017). Cada entrevistado respondeu sobre a importância dos referidos atributos ao empreendedorismo de Três Lagoas.

A primeira questão se referia à política/governo que corresponde aos incentivos (isenção ou redução de impostos, disponibilidades de locais para novas empresas) dos governos (local, estadual ou federal) para o empreendedorismo. A pergunta foi: *Como você percebe a existência dessas políticas no município de Três Lagoas?*

As respostas estão sumarizadas no Quadro 29.

Quadro 29 - Importância da subcategoria política/governo

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Política/Governo	E1 o incentivo fiscal é o que traz essas empresas Visualizo como nota 10 para o empresário E3 dão um apoio, tipo de direcionamento, isso eu sei que existe E4 a gente vê que há essa renúncia fiscal por parte do município, do Estado E6 eu penso que se tirar o incentivo fiscal a cidade vai perder muito, isso é um fator importante para o município E13 para mim é o grande elemento E15 eu acho que a presença governamental foi muito importante para consolidação da matriz produtiva ... eu acho que o que pesa é a questão dos incentivos fiscais	ELEVADA
	E2 existe, sim, principalmente para indústria de papel e celulose E5 tanto municipal quanto estadual, está presente e é um fator motivador para o empreendedorismo E7 eu vejo como algo muito positivo E8 penso que o incentivo maior é para indústria E9 para as grandes empresas e indústrias há incentivo E10 ela vem mediante os benefícios E11 apenas as indústrias ganham isenções E12 já existiu muito, muito mesmo E14 houve isenções de impostos municipais, terrenos, mais para grandes empresas E16 eu vejo que existe e as grandes empresas tem todo apoio E17 acho que de maneira débil E18 eu acho que hoje o governo tem políticas públicas para o empreendedorismo ... as indústrias que vieram para cá ganharam terreno e incentivos E19 eu acho que o que atraiu a indústria para cá foi exatamente os incentivos fiscais E20 acho que estão ajudando nesse ponto sim	MÉDIA
		BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Para 1/3 dos entrevistados esse atributo tem uma importância elevada, enquanto 2/3 o classificam como de média importância, o que leva a considerar que o atributo políticas/governo é importante para a instalação de novas empresas no local estudado.

A segunda questão procurou verificar se as Instituições de Ensino Superior (universidades, faculdades e institutos de ensino) contribuem com o empreendedorismo ao oferecer cursos relacionados a atividades empreendedoras. A pergunta apresentada aos entrevistados foi: *Como você avalia esse aspecto do empreendedorismo em Três Lagoas?*

As respostas se encontram sumarizadas no Quadro 30.

Quadro 30 - A importância da subcategoria IES

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Instituições de Ensino Superior	E12 eu acredito que a universidade tem ajudado muito E2 grande importância E19 eu acredito que essas instituições são de primordial importância	ELEVADA
	E5 estão oferecendo novos cursos para atender o mercado local e regional E7 isso tem favorecido E20 tem ajudado sim	MÉDIA
	E1 visa atender ao mercado que veio de fora E3 a universidade, por incrível que pareça, com todo o potencial que tem para fazer, para estimular etc. e tal, não está presente E4 eu acho que ainda é muito incipiente E6 eu acho que poderia ser melhor E8 eu acho que é pouco E9 muito fraco E10 fraco. Bastante fraco E11 parceria {...} hoje, isso não acontece E13 eu não sinto uma conexão E14 estão começando a trabalhar E15 eu acho bastante desconexo E16 a contribuição é muito tímida E17 isolados um do outro E18 eu acredito que as universidades poderiam ter um papel mais ativo nessa situação	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Apesar de cinco entrevistados considerarem esse atributo como médio ou elevado, os demais disseram ainda carecer de ajustes, como melhorias e conexões entre universidades e empresas. Nesse sentido, pode-se considerar que a importância desse atributo é ainda baixa para o empreendedorismo no local estudado.

A terceira questão procurou verificar se os serviços de apoio que representam as atividades oferecidas por profissionais ou entidades (contadores, administradores, economistas, engenheiros, Sebrae, SENAI, Secretarias entre outros) contribuem com o empreendedorismo no município. A questão a ser respondida foi: *Como você percebe a contribuição desses serviços para o empreendedorismo em Três Lagoas?*

As respostas estão sumarizadas no Quadro 31.

Quadro 31 - Importância da subcategoria serviços de apoio

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Serviços de Apoio	E2 muito importante E9 eu acho que isso é bem forte aqui E14 o Sebrae é a frente do empreendedorismo aqui E13 um sistema S muito atuante E15 eu considero eles como vital [...] Sebrae, Senai e Senac E19 tem todo o suporte necessário para quem quer empreender E20 os sistemas S estão funcionando sim. Estão atuantes.	ELEVADA
	E1 esses órgãos do Sistema S tem E3 o Sebrae, a Prefeitura sim E8 eu penso que o Sebrae e SENAI atuam mais E10 fraca. Sendo o Sebrae a mais atuante E12 eu acredito que tem favorecido sim	MÉDIA
	E4 hoje, mesmo que modestamente E5 não tenho muito conhecimento a respeito E6 a cidade não está preparada, está desconectada com a realidade do empreendedorismo E7eEu penso que ainda existe muita coisa ainda a ser feita E11 eu não vejo E17 setorizados, assistenciais no que tange a gestão pública e as vezes não participativo da sociedade civil organizada E16 não estão conectados [...] aqui é muito fraco E18 essas instituições são como um suporte para construir essa cultura	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Apesar de oito entrevistados considerarem a importância desse atributo como baixa, os demais avaliaram como média ou elevada. Dessa forma, esse atributo pode ser apontado como importante para o empreendedorismo no local estudado.

A quarta questão verificou se a infraestrutura física definida como condições físicas (imóveis, ruas, rodovias, aeroportos, ferrovias, hidrovias, gasoduto entre outras) favorece a atividade empreendedora no município. A questão elaborada foi: *Como esses aspectos contribuem com o empreendedorismo em Três Lagoas?*

As respostas se encontram sumarizadas no Quadro 32.

Quadro 32 - Importância da subcategoria infraestrutura física

(continua)

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Infraestrutura Física	E3 não tenho dúvida de que Três Lagoas é riquíssima nisso E6 a localização de Três Lagoas é muito privilegiada E9 eu acho que ela é o local ideal para se montar um negocio E10 Três Lagoas é uma cidade privilegiada E11 acaba atraindo novos investimentos aqui, porque temos rodovias, ferrovias, hidrovias E20 ajuda bastante porque fica fácil escoar e receber as mercadorias.	ELEVADA
	E2 tem facilidade de escoamento e isso pode motivar o empreendedorismo	MÉDIA

Quadro 32 – Importância da subcategoria infraestrutura física

(conclusão)

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Infraestrutura Física	E4 uma parte que está assim, como podemos dizer, boa, que funciona legal; e uma outra parte que ainda precisa de investimentos E12 depende E8 contribuem porque dá mais acesso a negociação E13 é óbvio que nossa infraestrutura teve avanço E14 se formos avaliar, acredito que favorece E16 de uma forma geral favoreceu a atividade empreendedora E17 mostrar a capacidade territorial que Três Lagoas tem, e o que ela pode produzir. Três Lagoas hoje era para ser a principal cidade do Estado E19 um dos atrativos { ... } foi a questão logística	MÉDIA
	E1 foi pouco explorado E5 carece bastante dessa infraestrutura E7 está muito a desejar E15 não ajuda E18 péssimo	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

De um modo geral os entrevistados consideram esse atributo como de média ou elevada importância. Assim, pode-se considerar que o atributo infraestrutura física é apontado pelos entrevistados como relevante para o empreendedorismo no local estudado.

A quinta questão verificou se a abertura de mercado cria condições que facilitam a entrada de novos investidores. A pergunta apresentada foi: *Como você avalia esse aspecto no município de Três Lagoas? Por exemplo, é fácil a entrada de outros investidores no mercado de Três Lagoas?*

As respostas estão sumarizadas no Quadro 33.

Quadro 33 - Importância da subcategoria abertura de mercado

(continua)

	RESPOSTAS	IMPORTÂNCIA
Abertura de Mercado	E2 isso é forte na região E3 facilímo E4 há essa facilidade E5 não existem barreiras E6 acho que isso é fácil E9 é fácil sim E11 eu vejo que é fácil E12 eu acredito que sim	ELEVADA
	E8 eu nunca ouvi falar nada a respeito de impedimento E13 não vejo dificuldade E14 eu vejo que a entrada para investir em Três Lagoas é boa E15 eu considero que é fácil sim E16 não vejo dificuldade E17 tem todo o potencial do mundo para abrir	MÉDIA

Quadro 33 – Importância da subcategoria abertura de mercado

(conclusão)

Abertura de Mercado	Respostas	Importância
	E18 sim E19 é bem apto [...] acredito que está favorável sim E20 não está difícil	MÉDIA
E1 hoje está um pouco estagnado E7 tem uma série de coisas que para o pequeno empreendedor dificulta E10 eu acho assim, o Brasil em si é difícil	BAIXA	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

A grande maioria dos entrevistados avaliou esse atributo como médio ou elevado, ou seja, pode ser considerado como importante para o empreendedorismo no local estudado.

Na última questão foi solicitado aos entrevistados que apontassem, dentre todos os atributos, aquele considerado como o principal para o empreendedorismo de Três Lagoas.

As respostas estão sumarizadas no Quadro 34.

Quadro 34 - Principal atributo do empreendedorismo de Três Lagoas

Principal Atributo	RESPOSTAS
	E1 acho que o maior recurso é o político E2 o material, sem dúvida E3 se você falar para mim por prioridade, eu colocaria materiais, sociais e culturais E4 política de Governo seria o primeiro; as redes o segundo; e as atitudes o terceiro E5 em primeiro lugar eu acho que a questão material, as políticas de incentivo fiscais E6 o material é muito importante em razão da localização, de incentivos E7 eu acho que todos esses exemplos que você citou contribuem com uma parcela E8 eu acho que seria mais os materiais E9 os materiais foram o que contribuíram mesmo, que foi as políticas do governo E10 eu vejo [...] material E11 atributos materiais E12 eu acredito que sejam os materiais E13 materiais E14 material devido às políticas, infraestrutura e isenção fiscal E15 sem sombra de dúvida os materiais; E16 eu vejo o atributo material E17 material E18 materiais E19 é um pouco de tudo, o maior eu acredito que é o material mesmo; E20 o que mais ajudou para a vinda dessas empresas foram os recursos materiais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Conforme apresentado no Quadro 34, o principal atributo ao empreendedorismo em Três Lagoas segundo os entrevistados é o material, composto pela política de incentivos fiscais; a abertura de mercado; a infraestrutura física; os serviços de apoio e as instituições de ensino.

O Quadro 35 apresenta os procedimentos utilizados na análise do conteúdo ao apresentar as categorias, as subcategorias de atributos, a codificação por respostas obtidas nas entrevistas e a classificação do recurso na perspectiva dos especialistas. Os procedimentos utilizados foram:

- Todas as 20 (vinte) respostas da questão A1 relacionadas com a subcategoria “atitudes” da categoria atributos culturais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (bastante; sim; não; algumas; esforçam; desconheço; vejo; muito; superficial), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como baixo;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão A2 relacionadas com a subcategoria “histórias de empreendedores” da categoria atributos culturais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (sim; certeza; evidente; recentemente; pouco; desconheço; muito), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como baixo ou médio;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão A3 relacionadas com a subcategoria “valor cultural” da categoria atributos culturais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (sim; atuando; fortemente; houve; não; tem; alguns; muito), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como baixo ou médio;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão A4 relacionadas com a subcategoria “costumes” da categoria atributos culturais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (costumes; cultura; mudança), para proporcionar embasamento a classificação do atributos. Nesse caso, o atributo foi classificado como baixo;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão B1 relacionadas com a subcategoria “próprias redes” da categoria atributos sociais foram reunidas em um único arquivo *word* e

utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (sim; muito; *input*; não; tenho; existe), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como médio;

- Todas as 20 (vinte) respostas da questão B2 relacionadas com a subcategoria “capital de investimentos” da categoria atributos sociais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (fundo do centro oeste; não; financeiras; sim; muito; pouco; linha de crédito; recursos próprios; investimentos), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Neste caso, o atributo foi classificado como baixo;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão B3 relacionadas com a subcategoria “mentores e negociadores” da categoria atributos sociais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (sim; conheço; não; fazendo; desconheço), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como baixo;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão B4 relacionadas com a subcategoria “trabalhadores talentosos” da categoria atributos sociais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (sim; trabalhadores; crescendo; não; qualificando; qualificaram; talentos; dificuldade; mão de obra; desenvolvimento), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como baixo;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão C1 relacionadas com a subcategoria “política/governo” da categoria atributos materiais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (fiscal; existe; grande; sim; muito; incentivo; benefícios; isenções; maneira), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como elevado;

- Todas as 20 (vinte) respostas da questão C2 relacionadas com a subcategoria “instituições de ensino superior” da categoria atributos materiais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (muito; importância; atender; favorecido; não; melhor; pouco; bastante; começando; isolados; situação), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como baixo;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão C3 relacionadas com a subcategoria “serviços de apoio” da categoria atributos materiais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (muito; forte; Sebrae; suporte; órgãos; sim; modestamente; não; instituições), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como médio ou elevado;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão C4 relacionadas com a subcategoria “infraestrutura física” da categoria atributos materiais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (localização; local; privilegiada; atraindo; legal; carece; acesso; avanço; acredito; infraestrutura; territorial; pouco; logística; muito), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como médio ou elevado;
- Todas as 20 (vinte) respostas da questão C5 relacionadas com a subcategoria “abertura de mercado” da categoria atributos materiais foram reunidas em um único arquivo *word* e utilizou-se o recurso “localizar palavras”, com o propósito de procurar um sentido ou um conjunto de palavras que poderiam ser tratadas como códigos ou codificação (forte; fácil; entrada; impedimento; dificuldade; favorável; pouco; difícil), para proporcionar embasamento a classificação do atributo. Nesse caso, o atributo foi classificado como médio ou elevado.

Os procedimentos estão sintetizados no Quadro 35.

Quadro 35 - Categorização para a análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias	Codificação	Classificação
Atributos Culturais	Atitudes	A1; bastante; sim; não; algumas; esforçam; desconheço; vejo; muito; superficial.	A maioria dos entrevistados classificou as atitudes como baixo .
	Histórias de Empreendedores	A2; sim; certeza; evidente; recentemente; pouco; desconheço; muito.	A maioria dos entrevistados classificou as histórias de empreendedores como: baixo ou médio.
	Valor cultural	A3; sim; atuando; fortemente; houve; não; tem; alguns; muito.	A maioria dos entrevistados classificou o valor cultural como: médio ou baixo.
	Costumes	A4; costumes; cultura; mudança.	A maioria dos entrevistados classificaram os costumes como: baixo .
Atributos Sociais	Próprias redes	B1; sim; muito; <i>input</i> ; não; tenho; existe;	A maioria dos entrevistados classificou as próprias redes como: médio .
	Capital de investimento	B2; fundo do centro oeste; não; financeiras; sim; muito; pouco; linha de crédito; recursos próprios; investimentos;	A maioria dos entrevistados classificou o capital de investimento como: baixo .
	Mentores ou negociadores	B3; sim; conheço; não; fazendo; desconheço.	A maioria dos entrevistados classificou os mentores ou negociadores como: baixo .
	Trabalhadores talentosos	B4; sim; trabalhadores; crescendo; não; qualificando; qualificaram; talentos; dificuldade; mão de obra; desenvolvimento.	A maioria dos entrevistados classificou os trabalhadores talentosos como: baixo .
Atributos Materiais	Política/governo	C1; fiscal; existe; grande; sim; muito; incentivo; benefícios; isenções; maneira;	A maioria dos entrevistados classificou política/governo como: médio ou elevado .
	Instituições de Ensino Superior	C2; muito; importância; atender; favorecido; não; melhor; pouco; bastante; começando; isolados; situação.	A maioria dos respondentes classificou as IES como: baixo .
	Serviços de apoio	C3; muito; forte; SEBRAE; suporte; órgãos; sim; modestamente; não; instituições.	A maioria dos entrevistados classificou os serviços de apoio como: médio ou elevado .
	infraestrutura física	C4; localização; local; privilegiada; atraindo; legal; carece; acesso; avanço; acredito; infraestrutura; territorial; pouco; logística; muito.	A maioria dos entrevistados classificou a infraestrutura física como: médio ou elevado .
	Abertura de mercado	C5; forte; fácil; entrada; impedimento; dificuldade; favorável; pouco; difícil.	A maioria dos entrevistados classificou a abertura de mercado como: médio ou elevado .

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Utilizou-se o Quadro 35 para elaborar a Figura 9 que teve como propósito ilustrar as relações dos atributos do empreendedorismo no local pesquisado, tratadas no próximo tópico.

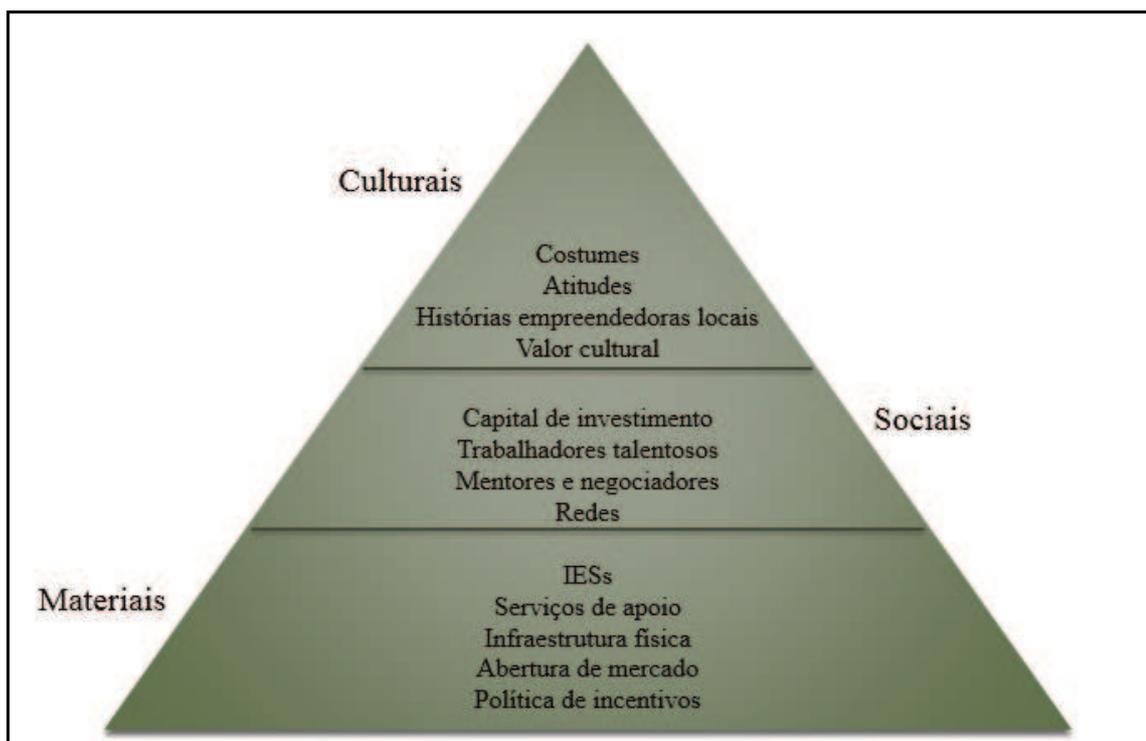
4.2.4 Relações entre os atributos em Três Lagoas

Conforme apresentado na fundamentação teórica, a atividade empreendedora ocorre por meio das relações entre os atributos disponíveis no local para a atividade. Na visão de Spigel (2017), por exemplo, os atributos de um ecossistema são sustentados e reproduzidos através de suas relações com outros atributos, e a reprodução das relações densas entre os atributos ocorre pela interação entre uma cultura empreendedora solidária, redes de empresários, trabalhadores e investidores e programas e organizações públicas eficazes.

Ainda segundo o autor, as relações dos atributos do empreendedorismo podem ser ilustradas por meio de uma pirâmide, cuja base é formada pelo atributo cultural (suporte de apoio e histórias de empreendedores), o meio, pelo atributo social (redes de contato, trabalhadores talentosos, mentores/negociadores e capital de investimento) e o topo pelo atributo material (políticas, universidades, infraestrutura, abertura de mercado e serviços de apoio).

Considerando os resultados até então obtidos nesse estudo, não se identificou no município de Três Lagoas a existência de tal estrutura, cabendo aos atributos materiais compor a base da pirâmide. Na Figura 9, estão organizados os dados pertinentes aos atributos do empreendedorismo local, segundo a perspectiva dos especialistas entrevistados.

Figura 9 – Estrutura dos atributos do empreendedorismo em Três Lagoas



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa.

Vale mencionar que os locais podem apresentar diferentes configurações de atributos. O local estudado apresenta o que Spigel (2017b) considera como recursos esparsos: um atributo impulsiona a produção dos outros, como um grande mercado local que cria múltiplas oportunidades para os empreendedores explorarem, crescerem e obterem lucro.

Nessa pesquisa o recurso material pode ser considerado como o principal atributo do empreendedorismo local, com destaque aos incentivos fiscais às grandes empresas que, por sua vez, atraem as médias e pequenas. O recurso social, por sua vez, apresenta as redes próprias como o principal elemento do local, sinalizando que apesar de incipientes, organizações como o Sebrae e a AJE procuram captar novos investimentos ou novas empresas para o município. O recurso cultural, por sua vez, tem como principal aspecto o valor cultural: algumas empresas ou indivíduos procuram compartilhar de ideais em prol do empreendedorismo.

Conforme pressuposto defendido por North (1990), as regras são estabelecidas para promover a interação humana e o estabelecimento dessas regras deveria, depois de vários anos, proporcionar a interação humana, e essa interação deveria ser notada por especialistas na atividade e por potenciais empreendedores. Neste estudo, constatou-se, no entanto, que as políticas de incentivo ao empreendedorismo foram estabelecidas há pelo menos 20 anos, e até o momento a interação dos envolvidos nessa atividade não ocorreu no município de Três Lagoas. Dessa forma, considera-se que a regra estabelecida não proporcionou a interação humana em prol do empreendedorismo no município, conforme se pode depreender das entrevistas realizadas junto aos especialistas que atuam na localidade. Neste caso, confirma-se que não basta o estabelecimento de instituições em prol do empreendedorismo, o que se apresenta é a necessidade de qualidade destas regras para sustentação das empresas.

O desenvolvimento da etapa do estudo até aqui realizada teve como propósito atender os objetivos específicos: a) identificar e descrever as categorias e subcategorias de atributos ao empreendedorismo e b) verificar como os recursos do empreendedorismo influenciam a atividade na localidade em estudo. O último objetivo específico estabelecido (letra c) para este estudo era mensurar os atributos prioritários ao empreendedorismo na localidade em estudo. Essa etapa se encontra desenvolvida no próximo tópico.

4.3 Pesquisa Quantitativa

Nesta parte da pesquisa, foram mensurados os atributos do empreendedorismo do local, identificados durante a revisão da literatura e confirmados nas entrevistas semiestruturadas. Para cada uma das categorias (cultural, social e material) foi elaborado um construto, do qual se originou a sua própria matriz, derivando-se os subitens (subcategorias) de acordo com o resultado das matrizes.

Os dados foram obtidos por meio de questionário (Apêndice G) junto a concluintes dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção, os quais atribuíram pesos de 1 a 9 e fizeram a comparação par a par dos atributos.

Utilizou-se o conhecimento dos concluintes para obter o julgamento das categorias do construto de pesquisa, sendo a matriz preenchida com a média geométrica das comparações realizadas pelos mesmos, par a par das categorias. Assim, obteve-se o vetor, a sua normalização, o índice de consistência (IC) e a razão de consistência. Os julgamentos efetuados no questionário (Apêndice G) foram reunidos em planilha *Excel*, utilizando-se a média geométrica para elaborar a Tabela 5, que apresenta os índices que proporcionam consistência à matriz.

Nessa tabela, são reunidas as médias geométricas das comparações realizadas entre os atributos. Os potenciais empresários avaliaram, entre os recursos (materiais, sociais e culturais) do local, aqueles que mais podem contribuir para a criação da própria empresa.

Tabela 5 – Consistência das categorias: Material, Social e Cultural

	Material	Social	Cultural	Autovetor	Autovetor Normalizado
Material	1	5	5	2,924017738	70%
Social	0,20	1	3	0,843432665	20%
Cultural	0,20	0,33	1	0,405480133	10%
	1,4	6,333	9	4,17293053	100%
AUTOVALOR				3,135611	
IC				0,067805	
RC				0,1169	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

O número 5 (cinco) em cor **vermelha** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na identificação (por comparação) dos atributos que mais podem contribuir dentre os atributos materiais e sociais. Observa-se que na sua perspectiva os recursos materiais podem contribuir 5 (cinco) vezes mais que os sociais.

Na sequência, o número 5 (cinco) em cor **azul** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na avaliação dos atributos que mais podem contribuir dentre os atributos materiais e culturais. O número 5 (cinco) em cor azul indica que na sua perspectiva os recursos materiais podem contribuir 5 (cinco) vezes mais que os culturais.

Por fim, o número 3 (três) em cor **marrom** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na avaliação dos atributos que mais podem contribuir entre os atributos sociais e culturais: na sua perspectiva os recursos sociais podem contribuir 3 (três) vezes mais que os culturais.

No caso de matriz recíproca, como apresentada na Tabela 5, todos os elementos que estão à esquerda, em cor verde (0,20; 0,20; 0,33) da matriz diagonal e em cor azul (1; 1; 1) são inversos aos que estão à direita, em cor branca, ou seja, sem realce, (5; 5; 3) dessa matriz. Assim, o atributo material, quando comparado com o atributo social, é cinco vezes mais importante. Pela lógica, o atributo social quando comparado com o material é, na perspectiva dos avaliadores, cinco vezes menos importante que o material. Essa lógica deve ser seguida para as demais linhas e colunas da matriz recíproca.

Foram adotados os cuidados estabelecidos por Saaty (2008) para verificar se a matriz é consistente. Assim, os dados apresentados na Tabela 5 significam:

- A linha em cor azul, na matriz, resultou da soma das colunas: material ($1 + 0,20 + 0,20 = 1,40$); social ($5 + 1 + 0,33 = 6,333$) e cultural ($5 + 3 + 1 = 9$), autovetor ($2,924017738 + 0,843432665 + 0,405480133 = 4,17293053$) e autovetor normalizado ($70 + 20 + 10 = 100\%$);
- A linha da matriz definida como material apresenta o autovetor de **2,924017738**. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 1; 5; 5 = 2,924017738**);
- A linha da matriz definida como social apresenta o autovetor de **0,843432665**. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,20; 1; 3 = 0,843432665**);
- A linha da matriz definida como cultural apresenta o autovetor de **0,405480133**. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,20; 0,33; 1 = 0,405480133**);
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **70%** é o resultado da proporção entre os valores 2,924017738 dividido por 4,17293053. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **70%**, calculados na coluna autovetor;

- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **20%** é o resultado da proporção entre os valores 0,843432665 dividido por 4,17293053. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **20%**, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **10%** é o resultado da proporção entre os valores 0,405480133 dividido por 4,17293053. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **10%**, calculados na coluna autovetor.

Para o cálculo do auto valor multiplicou-se a soma das colunas pelo valor normalizado:

$$(1,4 \times 0,7) + (6,333 \times 0,2) + (9 \times 0,1) = 0,98 + 1,266 + 0,90 = \mathbf{3,13561}$$

Acrescente-se que conforme Saaty (2008), é fundamental verificar nos cálculos finais se os julgamentos ou as comparações par a par, entre os elementos da matriz, são coerentes. Assim, o autor estabeleceu os índices de coerência e consistência, cujos dados obtidos foram:

- O índice de coerência (IC) = $(\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$. Onde:

$$\mathbf{3,13561 - 3 / 3 - 1 = 0,067805}$$

Dessa forma, conforme os valores apresentados na Tabela 5, o índice de coerência é 0,067805.

Para o cálculo do índice de consistência utilizou-se o índice de coerência (0,067805) dividido pelo índice randômico 0,58 (Tabela 3). Assim, o índice de consistência corresponde ao valor **0,1169** (0,067805/0,58), que transformado em percentual significa **11,69%**. O valor 0,58 corresponde ao valor fixado por Saaty (2008), conforme apresentado na Tabela 3.

O índice randômico é fixo, conforme apresentado na Tabela 3. O método de análise hierárquica ocorre em uma sequência de procedimentos como definição de: auto vetor, auto vetor normalizado, auto valor, índices de coerência e de consistência. Estes procedimentos devem ser obrigatoriamente seguidos para verificar se o conjunto de julgamentos é consistente. Os conceitos desses termos foram reunidos no Quadro 19.

Estes resultados ao apresentar os recursos materiais como os mais relevantes no local estudado, diferem dos encontrados por Spigel (2017b), já que para o autor os principais recursos de *Waterloo*, no Canadá, é a cultura empresarial que promove fortes redes de empreendedores, consultores e investidores públicos, o que fomenta o empreendedorismo local.

Na sequência utilizou-se o mesmo procedimento para obter os pesos e os respectivos índices de consistência da subcategoria: valor cultural, atitudes, histórias e costumes, elementos que formam a categoria (atributo) cultural. Os julgamentos dos respondentes (Apêndice G) foram reunidos em planilha *Excel*, utilizando-se a média geométrica para elaborar a Tabela 6, que apresenta os índices de consistência da matriz.

Na Tabela 6 foram reunidas as médias geométricas das comparações realizadas entre os recursos. Os potenciais empresários avaliaram entre os recursos (valor cultural, atitudes, histórias e costumes) do local, aqueles que mais podem contribuir para a criação da própria empresa.

Tabela 6 – Consistência das subcategorias do atributo cultural

	Valor cultural	Atitudes	Histórias	Costumes	Autovetor	Autovetor Normalizado
Valor cultural	1	0,2	3	3	1,158292185	20,96%
Atitudes	5	1	5	5	3,343701525	60,50%
Histórias	0,3333333	0,3333333	1	1	0,577350269	10,45%
Costumes	0,2	0,2	1	1	0,447213595	8,09%
	6,533333333	1,7333333	10	10	5,526557575	100
AUTOVALOR					4,271899203	
IC					0,090633068	
RC					0,0924795	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Na tabela, o número 5 (cinco) em cor **vermelha** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na indicação dos atributos que mais podem contribuir entre os atributos valor cultural e atitudes. Assim, esse número 5 (cinco) em cor **vermelha** indica que na sua perspectiva as atitudes podem contribuir 5 (cinco) vezes mais que o recurso denominado valor cultural.

Na sequência, o número 3 (três) em cor **azul** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos valor cultural e histórias de empreendedores para indicar qual pode contribuir mais. Assim, esse número 3 (três) em cor **azul** indica que na sua perspectiva os recursos materiais podem contribuir 3 (três) vezes mais que as histórias de empreendedores.

Seguindo a lógica, o número 3 (três) em cor **verde** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários, na comparação entre os recursos valor cultural e costumes para indicar qual pode contribuir mais. Assim, o número 3 (três) em cor **verde** indica que na sua perspectiva o recurso denominado valor cultural pode contribuir 3 (três) vezes mais que os costumes.

Na segunda linha da matriz, o número 5 (cinco) em cor **verde** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos atitudes e histórias de empreendedores para indicar o que pode contribuir mais. Assim, o número 5 (cinco) em cor **verde** indica que na sua perspectiva o recurso denominado atitudes pode contribuir 5 (cinco) vezes mais que as histórias de empreendedores.

Ainda, na segunda linha da matriz, o número 5 (cinco) em cor **laranja** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos atitudes e costumes para indicar o que pode contribuir mais. Assim, o número 5 (cinco) em cor **laranja** indica que na sua perspectiva o recurso denominado atitudes pode contribuir 5 (cinco) vezes mais que os costumes.

Na terceira linha da matriz, o número 1 (um) em cor **vermelha** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos histórias de empreendedores e costumes para indicar o que pode contribuir mais. Assim, o número 1 (um) em cor **vermelha** indica que na sua perspectiva o recurso denominado histórias de empreendedores pode contribuir na mesma proporção que os costumes.

Importa mencionar que aqui também foram adotados os cuidados recomendados por Saaty (2008) para verificar se a matriz é consistente. Assim, os dados apresentados na Tabela 6 significam:

- A linha em cor **azul**, na matriz, resultou da soma das colunas valor cultural ($1 + 5 + 0,33333 + 0,20 = \mathbf{6,53333}$); atitudes ($0,2 + 1 + 0,33 + 0,2 = \mathbf{1,7333}$); histórias ($3 + 5 + 1 + 1 = \mathbf{10}$); costumes ($3 + 5 + 1 + 1 = \mathbf{10}$); autovetor ($1,158292185 + 3,343701525 + 0,577350269 + 0,447213595 = \mathbf{5,526557575}$) e autovetor normalizado ($20,96 + 60,50 + 10,45 + 8,09 = \mathbf{100\%}$);
- A linha da matriz definida como valor cultural apresenta o autovetor de **1,158292185**. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 1; 0,2; 3; 3 = 1,158292185**);
- A linha da matriz definida como atitudes apresenta o autovetor de **3,343701525**. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 5; 1; 5; 5 = 3,343701525**);
- A linha da matriz definida como histórias apresenta o autovetor de **0,577350269**. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,3333; 0,3333; 1; 1 = 0,577350269**);

- A linha da matriz definida como costumes apresenta o autovetor de **0,447213595**. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,2; 0,2; 1; 1 = 0,447213595**);
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **20,96%** é o resultado da proporção entre os valores 1,158292185 dividido por **5,526557575**. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **20,96%**, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **60,50%** é o resultado da proporção entre os valores 3,343701525 dividido por **5,526557575**. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **60,50%**, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **10,45%** é o resultado da proporção entre os valores 0,577350269 dividido por **5,526557575**. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **10,45%**, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **8,09%** é o resultado da proporção entre os valores 0,447213595 dividido por **5,526557575**. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **8,09%**, calculados na coluna autovetor.

Para o cálculo do auto valor multiplicou-se a soma das colunas pelo valor normalizado:

$$(6,533 \times 0,2096) + (1,7333 \times 0,605) + (10 \times 0,1045) + (10 \times 0,0809) = \\ 1,3693 + 1,0486 + 1,045 + 0,809 = \mathbf{4,2718}$$

Saaty (2008) considera ser fundamental conferir nos cálculos finais se os julgamentos ou as comparações par a par, entre os elementos da matriz, são coerentes. Assim, o autor estabeleceu os índices de coerência e consistência cujos valores obtidos foram:

- O índice de coerência (IC) = $(\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$. Onde:

$$\mathbf{4,27189 - 4 / 4 - 1 = 0,09063}$$

Conforme o cálculo efetuado, o índice de consistência da matriz apresentada na Tabela 6 é 0,09063.

Para o cálculo do índice de consistência utilizou-se o índice de coerência (0,09063) dividido pelo índice randômico (Tabela 3). Assim, o índice de consistência corresponde ao valor **0,09247** (0,09063/0,98), que transformado em percentual significa **9,25%**. O valor 0,98 corresponde ao valor fixado por Saaty (2008), conforme apresentado na Tabela 3.

Os mesmos procedimentos foram adotados para obter os pesos e os respectivos índices de consistência das subcategorias próprias redes, mentores ou negociadores, trabalhadores talentosos e capital de investimento, elementos que formam a categoria de recursos denominada social. Os julgamentos dos respondentes (Apêndice G) foram reunidos em planilha *Excel*, utilizando-se a média geométrica para elaborar a Tabela 7 que apresenta os índices que proporcionam consistência à matriz.

Na Tabela 7 estão reunidas as médias geométricas das comparações realizadas entre os recursos. Assim, os potenciais empresários avaliaram entre os recursos (próprias redes, mentores/negociadores, trabalhadores talentosos e capital de investimento) do local, aqueles que mais podem contribuir para a criação da própria empresa.

Tabela 7 – Consistência das subcategorias do atributo social

	Próprias Redes	Mentores/ Negociadores	Trab. Talentosos	Capital de Investim.	Autovetor	Autovetor Normalizado
Pro Red	1	7	9	9	4,87973	70,40%
Ment Neg	0,142857	1	5	3	1,209897	17,46%
Trab Tal	0,111111	0,111111	1	1	0,333333	4,81%
Cap Inv	0,2	0,333333	1	1	0,508133	7,33%
	1,453968	8,444444	16	14	6,931093	100
AUTOVALOR				4,346086		
IC				0,115362		
RC				0,117716		

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

O recurso definido como as próprias redes foi o de maior destaque na categoria denominada como atributo social. Ainda, vale mencionar que os resultados qualitativos consideram que as próprias redes, embora em estágio inicial existem no local pesquisado. E para Spigel (2017b) a presença de muitos empreendedores em determinada região ajuda a construir uma estrutura de apoio, como rede de investidores, mentores e negociadores.

Na Tabela o número 7 (sete) em cor **vermelha** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos próprias redes e mentores/negociadores, a fim de indicar aquele que pode contribuir mais. Assim, esse número 7 (sete) em cor **vermelha** indica que na sua perspectiva as próprias redes podem contribuir 7 (sete) vezes mais que mentores/negociadores.

Na sequência, o número 9 (nove) em cor **azul** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos próprias redes e trabalhadores talentosos, a fim de indicar aquele que pode contribuir mais. Assim, esse número 9 (nove) em cor **azul** indica que na sua perspectiva os atributos próprios redes podem contribuir 9 (nove) vezes mais que trabalhadores talentosos.

Seguindo a lógica, o número 9 (nove) em cor **verde** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos próprias redes e capital de investimento, a fim de indicar aquele que pode contribuir mais. Assim, o número 9 (nove) em cor **verde** significa que na sua perspectiva o recurso denominado próprias redes pode contribuir **9** (nove) vezes mais que o capital de investimento.

Na segunda linha o número 5 (cinco) em cor **laranja** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos mentores/negociadores e trabalhadores talentosos, a fim de indicar aquele que pode contribuir mais. Assim, o número 5 (cinco) em cor **laranja** significa que na sua perspectiva o recurso mentores/negociadores pode contribuir **5** (cinco) vezes mais que trabalhadores talentosos.

Ainda, na segunda linha o número 3 (três) em cor **marrom** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos mentores/negociadores e capital de investimentos, a fim de indicar aquele que pode contribuir mais. Assim, o número 3 (três) em cor **marrom** significa que na sua perspectiva o recurso denominado mentores/negociadores pode contribuir **3** (três) vezes mais que capital de investimento.

Na terceira linha o número 1 (um) em cor **vermelha** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos trabalhadores talentosos e capital de investimentos, a fim de indicar aquele que pode contribuir mais. Assim, o número 1 (um) em cor **vermelha** significa que na sua perspectiva o recurso denominado trabalhadores talentosos tem a mesma contribuição que capital de investimento.

Ao se verificar se a matriz é consistente obteve-se os seguintes dados (Tabela 7).

- A linha em cor **azul**, na matriz resultou da soma das colunas próprias redes ($1 + 0,142857 + 0,111111 + 0,20 = \mathbf{1,453968}$); mentores/negociadores ($7 + 1 + 0,111111 + 0,333333 = \mathbf{8,444444}$); trabalhadores talentosos ($9 + 5 + 1 + 1 = \mathbf{16}$); capital de investimento ($9 + 3 + 1 + 1 = \mathbf{14}$); autovetor ($4,87973 + 1,209897 + 0,333333 + 0,508133 = \mathbf{6,931093}$) e autovetor normalizado ($70,40 + 17,46 + 4,81 + 7,33 = \mathbf{100\%}$);

- A linha da matriz definida como próprias redes apresenta o autovetor de 4,87973 como resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 1; 7; 9; 9 = 4,87973**);
- A linha da matriz definida como mentores/negociadores apresenta o autovetor de 1,209897 como resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,142857; 1; 5; 3 = 1,209897**);
- A linha da matriz definida como trabalhadores talentosos apresenta o autovetor de 0,333333 como resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,111111; 0,111111; 1; 1 = 0,333333**);
- A linha da matriz definida como capital de investimentos apresenta o autovetor de 0,508133 como resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,2; 0,333333; 1; 1 = 0,508133**);
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **70,40%** é o resultado da proporção entre os valores 4,87973 dividido por 6,931093. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **70,40%**, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **17,46%** é o resultado da proporção entre os valores 1,209897 dividido por 6,931093. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **17,46%**, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **4,81%** é o resultado da proporção entre os valores 0,333333 dividido por 6,931093. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **4,81%**, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **7,33%** é o resultado da proporção entre os valores 0,508133 dividido por 6,931093. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **7,33%**, calculados na coluna autovetor;

Para o cálculo do auto valor multiplicou-se a soma das colunas pelo valor normalizado:

$$(1,453968 \times 0,7040) + (8,444444 \times 0,1746) + (16 \times 0,0481) + (14 \times 0,0733) = 1,0759 \\ + 1,474386 + 0,7696 + 1,0262 = \mathbf{4,346086}$$

Também se fez a conferência nos cálculos finais para verificar se os julgamentos ou as comparações par a par entre os elementos da matriz são coerentes. Assim, obteve-se os índices de coerência e consistência como segue:

- Índice de coerência (IC) = $(\lambda_{\max} - n / n - 1)$. Onde:

$$4,346086 - 4 / 4 - 1 = 0,115362$$

Conforme o cálculo efetuado, o índice de coerência da matriz apresentada na Tabela 7 é 0,115362.

Para o cálculo do índice de consistência utilizou-se o índice de coerência (0,115362) dividido pelo índice randômico (Tabela 3). Assim, o índice de consistência corresponde ao valor **0,117716247** (0,115362/0,98), que transformado em percentual significa **11,77%**. O valor 0,98 corresponde ao valor fixado por Saaty (2008), conforme apresentado na tabela 3.

A seguir foram adotados os procedimentos para obter os pesos e os respectivos índices de consistência das subcategorias política/governança, abertura de mercado, serviços de apoio, infraestrutura e universidades, que formam a categoria de atributos denominada de Material.

Os julgamentos dos respondentes (Apêndice G) foram reunidos em planilha *Excel*, calculando-se a média geométrica para elaborar a Tabela 8, que apresenta os índices que proporcionam consistência à matriz.

Na Tabela 8, foram reunidas as médias geométricas das comparações realizadas entre os recursos. Os potenciais empresários avaliaram entre os recursos política/governo, abertura de mercado, apoio, infraestrutura e universidades do local, aqueles que podem contribuir mais para a criação da própria empresa.

Tabela 8 – Consistência das subcategorias do atributo Material

	Política/ Governo	Abertura Mercado	Serviços Apoio	Infra- estrutura	Universi- ades	Autovetor	Autovetor Normalizado
Pol Gov	1	1	5	3	7	2,536517482	36,02%
Ab Merc	1	1	5	5	7	2,809361392	39,89%
Serv Apoio	0,2	0,333333	1	3	3	0,902880451	12,82%
Infraes	0,142857	0,2	0,2	1	3	0,443421392	6,30%
Univers	0,142857	0,333333	0,333333	0,333333333	1	0,350515832	4,98%
	2,485714	2,866667	11,533333	12,33333333	21	7,042696549	100,00%
AUTOVALOR					5,3402389		
IC					0,0850597		
RC					0,075946		

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 8, as universidades não constituem o principal recurso entre os materiais no local estudado. Porém, vale ressaltar que para Isenberg (2010),

as universidades são os principais pilares de sustentação do empreendedorismo na perspectiva local.

O número 1 (um) em cor **laranja** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos políticas de governo e abertura de mercado, a fim de indicar aquele que pode contribuir mais. Assim, o número 1 (um) em cor **laranja** significa que na sua perspectiva as políticas de governo podem contribuir da mesma forma que o recurso abertura de mercado.

Depois o número 5 (cinco) em cor **vermelha** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos políticas de governo e serviços de apoio, a fim de indicar o que pode contribuir mais. Assim, o número 5 (cinco) em cor **vermelha** representa que na sua perspectiva as políticas de governo podem contribuir 5 (cinco) vezes mais que o recurso serviços de apoio.

Na sequência, o número 3 (três) em cor **azul** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos políticas/governo e infraestrutura para indicar aquele que pode contribuir mais. Assim, o número 3 (três) em cor **azul** indica que na sua perspectiva o recurso políticas/governo pode contribuir 3 (três) vezes mais que os de infraestrutura.

Seguindo a lógica, o número 7 (sete) em cor **verde** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos políticas/governo e universidades, para apontar o que pode contribuir mais. Assim, o número 7 (sete) em cor **verde** significa que na sua perspectiva o recurso políticas/governo pode contribuir 7 (sete) vezes mais que universidades.

Na segunda linha o número 5 (cinco) em cor **marrom** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos abertura de mercado e serviços de apoio, para apontar o que pode contribuir mais. Assim, o número 5 (cinco) em cor **marrom** significa que na sua perspectiva dos avaliadores o recurso abertura de mercado pode contribuir 5 (cinco) vezes mais que serviços de apoio.

Ainda, na segunda linha o número 5 (cinco) em cor **verde** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos abertura de mercado e infraestrutura, para apontar o que pode contribuir mais. Assim, o número 5 (cinco) em cor **verde** significa que na sua perspectiva o recurso abertura de mercado pode contribuir 5 (cinco) vezes mais que infraestrutura.

Continuando na segunda linha, o número 7 (sete) em cor **vermelha** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos

abertura de mercado e universidades, para apontar o que pode contribuir mais. Assim, o número 7 (sete) em cor **vermelha** significa que na sua perspectiva o recurso abertura de mercado pode contribuir **7** (sete) vezes mais que universidades.

Na terceira linha, o número 3 (três) em cor **amarela** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos serviços de apoio e infraestrutura, para apontar o que pode contribuir mais. Assim, o número 3 (três) em cor **amarela** significa que na sua perspectiva o recurso serviços de apoio pode contribuir **3** (três) vezes mais que infraestrutura.

Ainda, na terceira linha o número 3 (três) em cor **verde** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos serviços de apoio e universidades, para apontar o que pode contribuir mais. Assim, o número 3 (três) em cor **verde** significa que na sua perspectiva o recurso serviços de apoio pode contribuir **3** (três) vezes mais que universidades.

Na quarta linha, o número 3 (três) em cor **cinza** representa a média das avaliações realizadas pelos potenciais empresários na comparação entre os recursos infraestrutura e universidades, para apontar o que pode contribuir mais. Assim, o número 3 (três) em cor **cinza** significa que na sua perspectiva o recurso infraestrutura pode contribuir **3** (três) vezes mais que universidades.

Na sequência procurou-se verificar se a matriz é consistente. Assim, os dados apresentados na Tabela 8 significam:

- A linha em cor **azul** na matriz, resultou da soma das colunas políticas/governo ($1 + 1 + 0,2 + 0,142857 + 0,142857 = \mathbf{2,485714}$); abertura de mercado ($1 + 1 + 0,333333 + 0,2 + 0,333333 = \mathbf{2,866667}$); serviços de apoio ($5 + 5 + 1 + 0,2 + 0,333333 = \mathbf{11,533333}$); infraestrutura ($3 + 5 + 3 + 1 + 0,333333 = \mathbf{12,333333}$); Universidades ($7 + 7 + 3 + 3 + 1 = \mathbf{21}$); autovetor ($2,536517482 + 2,809361392 + 0,902880451 + 0,443421392 + 0,350515832 = \mathbf{7,042696549}$) e autovetor normalizado ($36,02 + 39,89 + 12,82 + 6,30 + 4,98 = \mathbf{100\%}$);
- A linha da matriz definida como política/governo apresenta o autovetor de 2,536517482. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 1; 1; 5; 3 + 7 = 2,536517482**);
- A linha da matriz definida como abertura de mercado apresenta o autovetor de 2,809361392. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 1; 1; 5; 5; 7 = 2,809361392**);

- A linha da matriz definida como serviços de apoio apresenta o autovetor de 0,902880451. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,2; 0,333333; 1; 3; 3 = 0,902880451**);
- A linha da matriz definida como infraestrutura apresenta o autovetor de 0,443421392. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,142857; 0,2; 0,2; 1; 3 = 0,443421392**);
- A linha da matriz definida como universidades apresenta o autovetor de 0,350515832. Este valor é o resultado da média geométrica dos valores desta linha (**média geométrica de 0,142857; 0,333333; 0,333333; 0,333333; 1 = 0,350515832**);
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de 36,02% é o resultado da divisão de 2,536517482 por **7,042696549**. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de 36,02%, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de 39,89% é o resultado da divisão de 2,809361392 por **7,042696549**. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **39,89%**, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **12,82%** é o resultado da divisão de 0,902880451 por **7,042696549**. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **12,82%**, calculados na coluna autovetor;
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **6,30%** é o resultado da divisão de 0,443421392 por **7,042696549**. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **6,30%**, calculados na coluna autovetor; e
- A linha do autovetor normalizado que apresenta o percentual de **4,98%** é o resultado da divisão de 0,350515832 por **7,042696549**. A multiplicação dessa divisão por 100 resultou no percentual de **4,98%**, calculados na coluna autovetor.

O cálculo do auto valor ocorre pela multiplicação da soma das colunas pelo valor normalizado:

$$(2,485714 \times 0,3602) + (2,866667 \times 0,3989) + (11,53333 \times 0,1282) + (12,3333333 \times 0,0630) + (21 \times 0,0498) = 0,895354 + 1,143513 + 1,4785729 + 0,776999 + 1,0458 = \mathbf{5,3402389}$$

(Tabela 8).

Também se fez a conferência nos cálculos finais para verificar se os julgamentos ou as comparações par a par entre os elementos da matriz são coerentes. Assim, obteve-se os índices de coerência e consistência como segue:

- O índice de coerência (IC) = $(\lambda_{\max} - n / n - 1)$. Onde:

$$5,3402389 - 5 / 5 - 1 = 0,0850597$$

Conforme o cálculo efetuado, o índice de coerência da matriz apresentada na Tabela 8 é **0,0850597**.

Para o cálculo do índice de consistência utilizou-se o índice de coerência (0,0850597) dividido pelo índice randômico 1,12 (Tabela 3). Assim, o índice de consistência corresponde ao valor **0,075946**, que transformado em percentual significa **7,59%**. O valor 1,12 corresponde ao valor fixado por Saaty (2008), conforme apresentado na Tabela 3.

Segundo Saaty (2008), o modelo atende uma medida de consistência de forma satisfatória quando o IC é inferior a 0,20. Gomedede e Barros (2012) esclarecem que o índice de consistência tem como base o número principal de Eigen, que é obtido por meio do somatório do produto de cada elemento do vetor de Eigen no total da respectiva coluna da matriz comparativa original.

As matrizes apresentadas nas Tabelas 5, 6, 7 e 8 atendem aos critérios de consistência, conforme estabelecido por Saaty (2008), pelo fato de apresentarem, respectivamente, como índice de consistência os coeficientes: 0,1169; 0,09247; 0,117716247 e 0,075946, ou seja: 11,69%; 9,25%, 11,77% e 7,59%.

Após a elaboração das matrizes de preferência, calcula-se o vetor de prioridades, que é proporcionado pela normatização do autovetor de máximo autovalor. Saaty (2008) recomenda elevar a matriz à potência $(n + 1)$ e repetir o processo. O vetor de prioridades será identificado caso não ocorram variações; se ocorrerem variações, recomenda-se elevar a $(n + 2)$ e assim sucessivamente, até que o resultado seja centralizado. Sellitto e Hermann (2016, p. 876) mencionam que, “na prática, tem-se observado que $(n = 3)$ é suficiente se a matriz não é muito inconsistente”.

Depois do cálculo das prioridades (parciais e finais) em cada um dos níveis do construto, Saaty (2008) recomenda estabelecer a ordem de importância de cada elemento do estudo.

As prioridades de cada elemento do construto analisado foram apresentadas nas tabelas 6, 7, 8 e 9. Assim, os percentuais apresentados nas respectivas tabelas correspondem às prioridades parciais. Por exemplo, a prioridade apresentada na Tabela 6 é:

- Material, 70% (setenta por cento);
- Social, 20% (vinte por cento); e

- Cultural, 10% (dez por cento).

Esses valores correspondem às prioridades do primeiro nível do construto, neste estudo definidos como categorias. Depois, obtiveram-se as subcategorias e suas respectivas prioridades parciais, conforme apresentado na Tabela 9. Dessa forma, para as prioridades finais, divide-se por 100 (cem) cada valor apresentado como prioridades parciais, e esse resultado é multiplicado pelo valor da prioridade do primeiro nível do construto. Portanto, o cálculo de cada um dos elementos do construto é:

- Valores culturais (20,96 / 100 x 10) = **2,10%**;
- Atitudes (60,50 / 100 x 10) = **6,05%**;
- Histórias de empreendedores (10,45 / 100 x 10) = **1,04%**;
- Costumes (8,09 / 100 x 10) = **0,81%**;
- As próprias redes (70,40 / 100 x 20) = **14,08%**;
- Mentores e negociadores (17,46 / 100 x 20) = **3,49%**;
- Capital de investimento (4,81 / 100 x 20) = **0,96%**
- Trabalhadores talentosos (7,33 / 100 x 20) = **1,47%**;
- Política/governo (36,02 / 100 x 70) = **25,21%**;
- Abertura de mercado (39,89 / 100 x 70) = **27,92%**;
- Serviços de apoio (12,82 / 100 x 70) = **8,97%**;
- Infraestrutura (6,30 / 100 x 70) = **4,41%**; e
- Universidades (4,98 / 100 x 70) = **3,49%**.

O cálculo das prioridades finais é o que determina a ordem de importância de cada elemento do construto analisado, conforme apresentado na Tabela 9.

Como nesta tese o propósito foi determinar a prioridade entre categorias e subcategorias de atributos que favorecem o empreendedorismo, calculou-se a consistência junto ao conjunto de categorias e subcategorias de atributos do empreendedorismo, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Prioridades entre categorias e subcategorias dos atributos

(continua)

Construto (Categorias)	Prioridades %	Dimensões (Subcategorias)	Prioridades Parciais %	Prioridades Finais %	Ordem de Importância
Cultural	10	Valores culturais	20,96	2,10	9°
		Atitudes	60,50	6,05	5°
		Histórias de empreendedores	10,45	1,04	11°
		Costumes	8,09	0,81	13°

Tabela 9 – Prioridades entre categorias e subcategorias dos atributos

(conclusão)

Construto (Categorias)	Prioridades %	Dimensões (Subcategorias)	Prioridades Parciais %	Prioridades Finais %	Ordem de Importância
Social	20	As próprias redes	70,40	14,08	3°
		Mentores e negociadores	17,46	3,49	8°
		Capital de investimento	4,81	0,96	12°
		Trabalhadores talentosos	7,33	1,47	9°
Material	70	Políticas/governo	36,02	25,21	2°
		Abertura de mercado	39,89	27,92	1°
		Serviços de apoio	12,82	8,97	4°
		Infraestrutura física	6,30	4,41	6°
		Universidades	4,98	3,49	7°
TOTAL				100	----

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa.

A Tabela 9 agrupa os itens analisados em conjunto com o CI e CR e traz uma avaliação do indicador calculada a partir da importância do indicador da categoria em relação ao construto, ou seja, a subcategoria. Essa medida aponta a representatividade do item em relação ao seu construto.

Considerando todas as subcategorias avaliadas, observou-se que, na perspectiva de potenciais empreendedores do município de Três Lagoas, a dimensão Abertura de Mercado é a que mais atrai valor. Entre as demais subcategorias, a Política/Governo é a segunda, seguida de Próprias Redes e Serviços de Apoio. Essas constituem as quatro principais subcategorias dos atributos do empreendedorismo em Três Lagoas, segundo os alunos graduandos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção. O atributo considerado mais relevante é o Material (70%), seguido do Social (20%) e do Cultural (10%).

Os resultados dessa pesquisa, ao considerar os recursos materiais como os mais relevantes ao empreendedorismo na perspectiva do local estudado, possibilitam inferir que o mercado local recebeu por parte do governo incentivos fiscais para as grandes empresas, as quais tem atraído outras pequenas e médias empresas, diferentemente dos encontrados por Spigel (2017b) em *Calgary*, haja visto que o que impulsiona o tema naquele local é o mercado de petróleo e gás, que cria inúmeras oportunidades para novos empreendimentos e atrai trabalhadores altamente qualificados e capital financeiro para a região.

Vale ressaltar que entre os resultados destacados nessa tese, tanto os trabalhadores talentosos, como o capital financeiro disponível para novos empreendimentos não figuram entre os principais atributos no local, conforme os resultados apresentados nas etapas qualitativas e quantitativas do estudo.

Por outro lado, a subcategoria de menor peso para o empreendedorismo local é a definida como costumes, seguida por capital de investimentos e histórias de empreendedores de sucesso, ou seja, essas três subcategorias são aquelas que os graduandos consideraram como de menor relevância para o empreendedorismo local.

A comparação entre os resultados qualitativos e quantitativos permite considerar que os especialistas consideraram nas entrevistas realizadas os incentivos fiscais como o principal atributo ao tema no local pesquisado. Já a segunda etapa do estudo que correspondeu a avaliação dos atributos por potenciais empreendedores permite inferir que os incentivos fiscais constituem o segundo na hierarquia e o principal corresponde a abertura de mercado. Portanto, ambos os resultados qualitativos e quantitativos apresentam posições de destaque para os atributos incentivos fiscais e abertura de mercado, o que permite concluir que estes são os atributos do empreendedorismo local mais relevantes.

No entanto, os resultados (qualitativos e quantitativos) também permitem destacar que a categoria de recursos definida como cultural não é a principal no contexto desse estudo. Porém, vale mencionar que Spigel (2017b) considera que locais com a hierarquia apresentada (recursos materiais como os principais) tem menores possibilidades ou maiores dificuldades para superar momentos de crises econômicas.

O desenvolvimento dessa pesquisa em duas etapas permitiu minimizar uma das críticas em relação aos estudos neste tema, que se refere apenas a importar outros trabalhos realizados em outras localidades. Assim, apesar do estudo utilizar-se de atributos apontados em estudos como o de Spigel (2017b), o fato de verificar na perspectiva de especialistas do local os atributos do empreendedorismo na localidade, significa que não houve apenas a replicação de estudos anteriores. Portanto, essa pesquisa ampliou o debate sobre os atributos do empreendedorismo na perspectiva local, ao incluir entre os apresentados por Spigel (2017b), o denominado “valor cultural” e, ainda, inseriu o qualificado como “costumes”. Dessa forma, considera-se que os resultados apresentados contribuem com a temática.

De posse dos resultados obtidos no processo analítico hierárquico, entende-se que os gestores públicos podem direcionar seus esforços para os itens de maior representatividade dentro dos construtos considerados como atributos do empreendedorismo local. Já os potenciais empresários podem identificar os atributos com maior potencial de colaborar com a atividade empreendedora no local estudado.

Já em relação ao aporte teórico, North (1990) considera que as regras formais representadas por incentivos fiscais fomentam o empreendedorismo na perspectiva da

localidade. A conexão com os estudos precedentes sobre atributos do empreendedorismo permitem reuni-los nessa tese ampliando-se, assim, o escopo do tema.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

O tema atributos do empreendedorismo tem sido estudado para explicar o crescimento econômico de determinadas regiões, o que justifica a relevância desta pesquisa, cujo objetivo geral foi estabelecer a hierarquização de atributos para orientar os empreendedores no município de Três Lagoas – MS.

Para atender ao objetivo do estudo, foram adotados os procedimentos metodológicos sugeridos por Creswell (2010), em especial os relacionados à classificação da pesquisa e às etapas de execução. Para as técnicas pertinentes aos cálculos matemáticos, recorreu-se, essencialmente, a Saaty (2008) e Martins e Oliveira (2015).

A parte empírica da pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a especialistas (professores, pesquisadores e profissionais de organizações de fomento ao setor) que atuam no município pesquisado, com o propósito de identificar os atributos do empreendedorismo nesse município (culturais, sociais e materiais). A segunda etapa compreendeu a aplicação de um questionário entre graduandos em Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção, com o propósito de mensurar os atributos e, assim, estabelecer uma hierarquia entre eles.

A investigação ancorou-se nas contribuições de North (1990), que descreveu as instituições formais (cultura, crenças e costumes) e as informais (leis, normas e regulamentos), criadas pela sociedade com o propósito de reduzir a incerteza e proporcionar a interação humana, além de proporcionar ao profissional da contabilidade a possibilidade de orientação aos potenciais empreendedores, não apenas em relação aos aspectos fiscais mas, também, mostrar a simetria dos recursos disponíveis ao empreendedorismo na perspectiva local.

O resultado da primeira etapa da pesquisa de campo mostraram o recurso material como o principal atributo do empreendedorismo local na percepção dos especialistas, com destaque aos incentivos fiscais às grandes empresas, que atraem as médias e pequenas. O recurso social, por seu turno, correspondeu ao segundo em ordem de importância para os sujeitos entrevistados, que apresentaram as redes próprias como o principal elemento do local.

Para eles, apesar de ainda incipiente, há iniciativas de organizações como o Sebrae e a AJE, que procuram captar novos investimentos ou novas empresas ao município. Em último lugar foi apontado o recurso cultural, que tem como principal aspecto o valor cultural,

entendendo os entrevistados que algumas empresas ou indivíduos procuram compartilhar de ideais em prol do empreendedorismo.

Diante desses resultados, o pressuposto teórico de que as regras são estabelecidas para promover a interação humana (NORTH, 1990) não se sustentou. Conforme se verificou ao longo da pesquisa, até o momento a interação dos envolvidos na atividade no local estudado não ocorreu, apesar de políticas de incentivos ao empreendedorismo terem sido estabelecidas há muitos anos. Dessa forma, a regra estabelecida não proporcionou a interação humana em prol do empreendedorismo no local estudado, confirmando-se a tese da pesquisa. E que a qualidade das instituições estabelecidas na localidade em prol do empreendedorismo carece de melhorias.

No que diz respeito à segunda etapa da pesquisa de campo, aplicada a potenciais empreendedores, considerando todas as subcategorias dos recursos do empreendedorismo local avaliadas, o item abertura de mercado é o que mais atrai valor. Entre as demais subcategorias, a política/governo é a segunda, seguida por serviços de apoio (terceira) e as próprias redes (quarta). Vale ressaltar que, assim como ocorreu com a primeira classe de sujeitos, a categoria mais relevante, segundo os respondentes, é a material, seguida da social, sendo a cultural considerada a de menor valor para o empreendedorismo local.

Dessa forma, na percepção dos alunos concluintes de cursos de graduação em Administração, Contabilidade e Engenharia da Produção, a ordem de prioridade das categorias de atributos para novas empresas é a seguinte: 70% material, 20% social e 10% cultural. Portanto, os potenciais empresários consideram os valores materiais como os mais relevantes para o estabelecimento de novas empresas no município de Três Lagoas (MS).

Os achados permitem também considerar que os potenciais empresários têm os recursos formais (leis, regras e normas) como os de maior valor para o empreendedorismo local. Já em relação às subcategorias, as prioridades finais foram por ordem de importância: abertura de mercado; políticas/governo; próprias redes; serviços de apoio; atitudes; infraestrutura física; universidades; mentores e negociadores; valores culturais; trabalhadores talentosos; histórias de empreendedores; capital de investimento e costumes.

A partir desses resultados proporcionados pelo processo analítico hierárquico, os gestores públicos podem direcionar seus esforços para os itens de maior representatividade, dentro dos construtos considerados como atributos do empreendedorismo local, e os potenciais empreendedores poderão levar em consideração os atributos com maior potencial de colaborar com a atividade empreendedora no município estudado.

5.2 Recomendações para Estudos Futuros

Para futuros estudos, recomenda-se a realização de pesquisas sobre os atributos do empreendedorismo local para procurar entender a complexa relação dos atributos com a atividade empreendedora. Assim, poder-se-ia investigar se locais com altas taxas de empreendedores contribuem para o aumento da taxa de sobrevivência das empresas.

Além disso, os procedimentos metodológicos utilizados nesta tese poderiam ser adotados para verificar, em outros locais no Brasil, por exemplo, os atributos do empreendedorismo, com o propósito de complementar este estudo. Recomenda-se, também, a utilização de outros métodos de análise dos dados como, por exemplo, a *Fuzzy Logic*.

Ainda, considera-se necessário realizar estudos que procurem relacionar os empreendimentos bem-sucedidos com os atributos do local para o empreendedorismo e verificar se a institucionalização de incentivos fiscais contribui com o empreendedorismo de oportunidade.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas**: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. 2013. Tese (Doutorado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-18112013-102833/>. Acesso em: 12 ago. 2017.
- ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. *In*: ALDRICH, H. (ed.). **Population perspectives on organization**. Upsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 1986. p. 13-28.
- ÁLVAREZ, C.; AMORÓS, J. E.; URBANO, D. Regulations and entrepreneurship: evidence from developed and developing countries. **Innovar**, Bogotá, v. 24, n. spe, p. 81-89, Dec. 2014.
- ÁLVAREZ, C.; URBANO, D. Environmental factors and new firm creation: an institutional approach. **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, v. 17, n. 57, p. 9-38, 2012.
- AOYAMA, Y.; Entrepreneurship and regional culture: the case of Hamamtsu and Kyoto, Japan. **Regional Studies**, [S. l.], v. 43, n. 3, p. 495-512, 2009.
- APARICIO, S.; URBANO, D.; AUDRETSCH, D. Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. **Technological Forecasting and Social Change**, [S. l.], v. 102, p. 45-61, 2016.
- APONTE, M. **Factores condicionantes de la creación de empresas um Puerto Rico**: un enfoque institucional. 2002. Tesis Doctoral – Departament D'economia de L'empresa, Universidad Autònoma de Barcelona, Bracelona, 2002.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE TRÊS LAGOAS. NOTÍCIAS. 2018. Disponível em: <http://www.acitreslagoas.com.br/tags/acitl>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- AUDRETSCH, D. B.; FALCK, O.; FELDMAN, M. P.; HEBLICH, S. Local entrepreneurship in context. **Regional Studies**, [S. l.], v. 46, n. 3, p. 379-389, 2011.
- AYRES, C. E. **The industrial economy**. Boston: Houghton Mifflin, 1952.
- BATHELT, H.; MALMBERG, A.; MASKELL, P. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. **Progress in Human Geography**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 31-56, 2004.
- BEDÊ, M. A. (coord.). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.
- BEST, D. P. The future of information management. **Records Management Journal**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 61-71, 2010.

BORGES, C.; LOUIS, F. J.; GERMAIN, S. Criação de empresas: um processo mais rápido e fácil resulta em empresas de melhor desempenho? **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 35, p. 196-207, 2013.

BRAMWELL, A.; WOLFE, D. A. Universities and regional economic development: the entrepreneurial University of Waterloo. **Research Policy**, [S. l.], v. 37, n. 8, p. 1175-1187, sep. 2008.

BUNTEN, D.; WEILER, S.; THOMPSON, E.; ZAHARAN, S. Entrepreneurship, information, and growth. **Journal of Regional Science**, [S. l.], v. 55, n. 4, p. 560-584, 2015.

CAMPO GRANDE. **Lei complementar nº 93, de 05 de novembro de 2001**. Institui o Programa Estadual de Fomento à Industrialização, ao Trabalho, ao Emprego e à Renda (MS-EMPREENDEDOR) e dá outras providências. Campo Grande: Assembleia Legislativa, [2001]. Disponível em: http://www.legiscenter.com.br/minha_conta/bj_plus/direito_tributario/atos_legais_estaduais/mato_grosso_do_sul/leis_complementares/2001/lei_complementar_93_de_06-11-01.htm. Acesso em: 25 jan. 2019.

CASERO, J. C. D. **La creación de empresa en Extremadura**: un análisis institucional. 2003. Tesis Doctoral – Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Extremadura, 2003. Disponível em: <http://www.unex.es/publicaciones>. Acesso em: 23 mar. 2016.

COSTA, L. C. dos S. **Fluxos migratórios e a dinâmica sócio espacial em Três Lagoas-MS**. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Geografia, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Aquidauana, 2007.

CRESWELL, J. W. **O projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIACONU, M.; DUȚU, A. The role of the modern university in supporting the entrepreneurial ecosystem. **European Journal of Interdisciplinary Studies**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 11-24, 2015.

DOMINGUEZ, F. J. G. **Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía**. 2004. Tesis Doctoral – Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), Universidade de Sevilla, Sevilla, 2004.

FELD, B. **Startup communities**: building an entrepreneurial ecosystem in your city. Hoboken, NJ: Wiley, 2012.

FELDMAN, M. P. The character of innovative places: entrepreneurial strategy, economic development and prosperity. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 43, n. 1, p. 9-20, 2014.

FELDMAN, M.; ZOLLER, T. D. Dealmakers in place: social capital connections in regional entrepreneurial economies. **Regional Studies**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 23-37, 2012.

- FRANCISCO, A. L. **Ciclos econômicos aportados na cidade de Três Lagoas – da pecuária às indústrias de transformação**. 2013. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Três Lagoas, 2013.
- FRITSCH, M.; SCHILDER, D. Does venture capital investment really require spatial proximity? An empirical investigation. **Environment and Planning A**, [S. l.], v. 40, p. 2114-2131, 2008.
- FRITSCH, M.; WYRWICH, M. The effect of entrepreneurship on economic development an empirical analysis using regional entrepreneurship culture. **Journal of Economic Geography**, [S. l.], v. 17, p. 157-189, 2017.
- FUENTELESZ, L.; MAÍCAS, J. P.; MATA, P. Institutional dynamism in entrepreneurial ecosystems. *In: **Entrepreneurial ecosystems: place-based transformations and transitions***. Berlim: Springer, 2017. v. 7. p. 45-65.
- GARCÍA-BARROSO, R. M. (coord.); SEBASTIÁN, S. A. (coord.). **El triángulo económico: España - USA - América Latina**. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares, 2002.
- GOMEDE, E.; BARROS, R. M. Utilizando o método analytic hierarchy process (ahp) para priorização de serviços de TI: um estudo de caso. *In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO*, 8., 2012, Lavras. **Anais [...]**. São Paulo: SBC, 2012. p. 1-13.
- GOMES, L. F. A. M.; GONZALES-ARAYA, M. C.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisões em cenários complexos**. Rio de Janeiro: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GREVE, A.; SALAFF, J. Social networks and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1-22, 2003.
- GUERRERO, M.; CUNNINGHAM, J. A.; URBANO, D. Economic impact of entrepreneurial universities` activities: an exploratory study of the United Kingdom. **Research Policy**, [S. l.], v. 44, p. 748-764, 2015.
- GUPTA, P. D.; GUHA, S.; KRISHNASWAMI, S. Firm growth and its determinants. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, [S. l.], p. 2-14, 2013. Disponível em: <http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/2/1/15>. Acesso em: 02 abr. 2017.
- HARRISON, R. T.; LEITCH, C. Voodoo institution or entrepreneurial university? Spin-off companies, the entrepreneurial system and regional development in the UK. **Regional Studies**, [S. l.], v. 44, n. 9, p. 1241-1262, 2010.
- HAYTON, J. C.; CACCIOTTI, G. Fear and entrepreneurship: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 17, p. 165-190, 2015.
- HOANG, H.; ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship: a critical review. **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 18, p. 165-187, 2003.

IBARRA GARCÍA, S.; FEDERICO, J.; ORTÍZ, M; KANTIS, H. ¿El ecosistema o los ecosistemas? Primeras evidencias de un ejercicio de tipologías sobre ciudades de la Provincia de Santa Fe (Argentina). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 215-237, set. 2018. Disponível em: <http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1243>. Acesso em: 10 dez. 2018.

IBGE. **Cidades**. Panorama. 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/tres-lagoas/panorama>. Acesso em: 25 jan. 2019.

INÁCIO JÚNIOR, E.; AUTIO, E.; MORINI, C.; GIMENEZ, F. A. P.; DIONISIO, E. A. Analysis of the brazilian entrepreneurial ecosystem. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 14, n. 37, p. 5-36, 2016.

ISENBERG, D. J. Introducing the entrepreneurship ecosystem: four defining characteristics. **Forbes**, [S. l.], 25 May 2011. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics>. Acesso em: 02 abr. 2017.

ISENBERG, D. J.; The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 88, n. 6, p. 40-50, 2010.

JUCEMS. Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. **Informações e estatísticas**. Portal de Transparência Pública. Disponível em: <http://www.jucems.ms.gov.br/informacoes/estatisticas>. Acesso em: 10 maio 2018.

KENNEY, M.; PATTON, D. Entrepreneurial geographies: support networks in three hightechnology industries. **Economic Geography**, [S. l.], v. 81, n. 2, p. 201-228, 2005.

KIBLER, E.; KAUTONEN, T.; FINK, M. Regional social legitimacy of entrepreneurship: implications for entrepreneurial intention and start-up behaviour. **Regional Studies**, [S. l.], v. 48, n. 6, p. 995-1015, 2014.

KIRBY, D.; URBANO, D. GUERRERO M. Making universities more entrepreneurial: development of a model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 302-316, 2011.

KRUEGER, N.; LIÑÁN, F.; NABI, G. Cultural values and entrepreneurship. **Entrep. Reg. Development**, [S. l.], v. 25, n. 9-10, p. 703-707, 2013.

LAFUENTE, E.; YANCY, V.; RIALP, J. Regional differences in the influence of role models: comparing the entrepreneurial process of rural Catalonia. **Regional Studies**, [S. l.], v. 41, n. 6, p. 779-795, 2007.

MACAGNAN, C. B. Teoría Institucional: escrito teórico sobre los protagonistas de la escuela institucionalista de economía. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 130-141, abr./jun. 2013.

MAIA, M. **Crítérios de cultura organizacional em incubadoras de base tecnológica**: um estudo na cidade de Curitiba. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

MAÍCAS, J. P.; FUENTELES, L.; GONZÁLEZ, C.; MONTERO, J. How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship. **BRQ Business Research Quarterly**, [S. l.], v. 18, p. 246-258, 2015.

MARTINS, C. H.; OLIVEIRA, V. H. M. de. **AHP - Ferramenta multicritério para tomada de decisão - shopping centers**. São Paulo: Saraiva, 2015.

MATTESSICH, R. **Two hundred years of accounting research - an international survey of personalities, ideas and publications (from the beginning of the nineteenth century to the beginning of the twenty first century)**. London and New York: Routledge, 2008.

MENDES, L.; CAVEDON, N. R. O mercado de camelôs e as contribuições ao desenvolvimento local de uma cidade. **Interações**, Campo Grande, v. 15, n. 2, p. 341-352, jul./dez., 2014.

MILLER, D. J.; ACS, Z. J. The campus as entrepreneurial ecosystem: the University of Chicago. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 75-95, 2017.

MOTOYAMA, Y.; WATKINS, K. **Examining the connections within the startup ecosystem: a case study of St. Louis (Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship)**. Kansas City, MO: Kauffman Foundation, 2014.

NAPIER, J. C. Accounts of change: 30 years of historical accounting research. **Accounting, Organizations and Society**, [S. l.], v. 31, p. 445-507, 2006.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, P. de. **As relações entre as indústrias de Três Lagoas-MS no contexto de territorialidade: um estudo com perspectivas de desenvolvimento local**. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local, Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL de três lagoas. **NOTÍCIAS**. 2018. Disponível em: <http://www.treslagoas.ms.gov.br/noticias>. Acesso em: 10 ago. 2018.

QIAN, H.; ACS, Z. J.; STOUGH, R. R. Regional systems of entrepreneurship: the nexus of human capital, knowledge and new firm formation. **Journal of Economic Geography**, [S. l.], v. 13, p. 559-587, 2013.

RIZZO, M. R.; GASPARINI, S. T.; SILVA, N. F. Óleos saturados: um estudo do descarte em estabelecimentos de Três Lagoas e Andradina. **Revista Científica ANAP**, [S. l.], v. 6, n. 7, p. 85-104, jul. 2013.

ROGGIA, A. L. Z. **Determinantes da falência de empresas do município de Novo Hamburgo**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

- ROUNDY, P. T.; BRADSHAW, M.; BROCKMAN, B. K. The emergence of entrepreneurial ecosystems: a complex adaptive systems approach. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 86, p. 1-10, 2018.
- ROUNDY, P. T.; BROCKMAN, B. K.; BRADSHAW, M. The resilience of entrepreneurial ecosystems. **Journal of Business Venturing Insights**, [S. l.], v. 8, n. 11, p. 99-104, 2017.
- SAATY, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal of Services Sciences**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.
- SAATY, T. L.; SHIH, H. S. Structures in decision making: on the subjective geometry of hierarchies and networks. **European Journal of Operational Research**, [S. l.], v. 199, n. 3, p. 867-872, 2009.
- SAXENIAN, A. Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. **Harvard Journal of Law & Technology**, [S. l.], v. 8, n. 2, 1995.
- SCHUTJENS, V; VÖLKER, B. Space and social capital: the degree of locality in entrepreneurs' contacts and its consequences for firm success. **European Planning Studies**, [S. l.], v. 18, n. 6, p. 941-963, 2010.
- SEBRAE. **Causa mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. jul. 2014. Disponível em: http://www.Sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 02 abr. 2017.
- SEBRAE. **Os empreendedores de pequenos negócios no Brasil**: empresários, potenciais empresários e produtores rurais. 2013. 40p. Disponível em: [http://bis.Sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a3814cbbc48b8707c6fd65d6fa76401d/\\$File/4587.pdf](http://bis.Sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a3814cbbc48b8707c6fd65d6fa76401d/$File/4587.pdf). Acesso em: 16 jan. 2019.
- SELLITTO, M. A.; HERMANN, F. F. Priorização de práticas verdes em GSCM: estudo de casos com empresas da indústria do pêssego. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 23, n. 4, p. 871-886, dez. 2016.
- SILVA, D. J. C. DA.; MIRANDA, L. C.; FREIRE, D. R. Para que Serve a Informação Contábil nas Micro e Pequenas Empresas? 2009. In: XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo-SP. **Anais...**, 19 a 23 de setembro de 2009. Recuperado em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON3218.pdf>. Acessado em: 02 de abril de 2017.
- SORENSEN, O. Regional ecologies of entrepreneurship. **Journal of Economic Geography**, [S. l.], v. 17, p. 959-974, 2017.
- SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; ROVERE, R. L.; CÂMARA, S. F. Empreendedorismo e criação de novos negócios: fatores-chave do ecossistema empreendedor brasileiro. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 20, n. 4, p. 30-43, out. 2015.
- SPIGEL, B. Entrepreneurial ecosystems as practices and resources: resource acquisition and coproduction in Edinburgh and Glasgow'. In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 2017. **Proceedings [...]**. Atlanta: [s. n.], 2017a.

SPIGEL, B. The Relational organization of entrepreneurial ecosystems. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 49-72, 2017b. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2892813>. Acesso em: 23 jan. 2019.

SPIGEL, B.; HARRISON, R. Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [S. l.], v. 12, p. 151-168, 2018.

SPILLING, O. R. The entrepreneurial system: on entrepreneurship in the context of a mega-event. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 91-103, 1996.

STAM, E. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. **Research Institute Discussion Paper**, Utrecht, series 15:07, 2015.

STEPHAN, U.; PATHAK, S. Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 31, p. 505-523, 2016.

STROEHER, A. M. **Identificação das características das informações contábeis e a sua utilização para tomada de decisão organizacional de pequenas empresas**. 2005. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado em Administração – UFRGS/UNIVATES, 2005.

SURESH, J.; RAMRAJ, R. Entrepreneurial ecosystem: case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success. **European Journal of Business and Management**, [S. l.], v. 4, n.16, 2012.

TRÊS LAGOAS. **Lei nº 1.429, de 23 de dezembro de 1997**. Dispõe sobre a concessão e incentivos para instalação de indústrias no município de Três Lagoas e dá outras providências. Três Lagoas: Câmara Municipal, [1997]. Disponível em: <http://xsic.com.br/treslagoas/gestor/modulos/arquivos/legislacao/4273.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2019.

URBANO, D. **Factores condicionantes de la creación de empresas en Catalunya: un enfoque institucional**. Tesis Doctoral – Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona, 2003.

URBANO, D.; ALVAREZ, C. Institutional dimensions and entrepreneurial activity: an international study. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 42, n. 4, p. 703-716, 2014.

URBANO, D.; APARICIO, S.; GUERRERO, M.; NOGUERA, M.; TORRENT-SELLENS, J. Institutional determinants of student employer entrepreneurs at Catalan universities. **Technological forecasting and social change**, [S. l.], v. 123, p. 271-282, 2017.

URBANO, D.; FERRI, E.; NOGUERA, M. Female social entrepreneurship and socio-cultural context: an international analysis. **Revista de Estudios Empresariales**, [S. l.], segunda época, v. 2, p. 26-40, 2014.

URBANO, D.; GUERRERO, M. Entrepreneurial universities: socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European region. **Economic Development Quarterly**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 40-55, 2013.

URBANO, D.; THORNTON, P. H.; RIBEIRO-SORIANO, D.; Sociocultural and entrepreneurial activity: an overview. **International Journal of Small Business**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 105-118, 2011.

URBANO, D.; TOLEDANO, N. Aspectos dinámicos de la formación en creación de empresas: un estudio empírico. **Información Comercial Española**, [S. l.], v. 841, p. 69-83, 2008.

VAILLANT, Y.; LAFUENTE, E. Do different institutional frameworks condition the influence of local fear of failure and entrepreneurial examples over entrepreneurial activity? **Entrepreneurship and Regional Development**, [S. l.], v. 19, p. 313-337, 2007.

VEBLEN, T. **Teoría de la clase ociosa**. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1971.

VECIANA, J. M. Creación de empresas como programa de investigación científica. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 11-36, 1999.

VECIANA, J. M. Empresario y proceso de creación de empresas. **Revista Económica de Catalunya**, [S. l.], n. 8, p. 2-34, 1998.

VECIANA, J. M. **La creación de empresas**: un enfoque gerencial. Barcelona: La Caixa, 2005. (Colección Estudios Económicos).

VECIANA, J. M.; URBANO, D. The institutional approach to entrepreneurship research. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 365-379, 2008.

VOECKLER, G. M. **Uma análise da tomada de risco em firmas familiares**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

YARIBEIGI, E.; HOSSEINI, S. J.; LASHGARARA, F.; MIRDAMADI, S. M. ; NAJAFABADI, M. O. Development of entrepreneurship ecosystem. **International Journal of Advanced Biological and Biomedical Research**, v. 2, n. 12, p. 2905-2908, 2014.

APÊNDICE A – Primeira versão do instrumento de pesquisa**CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**

Três Lagoas – MS., ___/_____/_____

Horário de início: _____

Eu, **SILVIO PAULA RIBEIRO**, doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, professor no curso de Ciências Contábeis da UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, estou desenvolvendo a pesquisa para a minha tese visando elaborar um instrumento de mensuração dos recursos do empreendedorismo sustentável sob a ótica da teoria institucional. O objetivo é estabelecer a hierarquização de atributos para orientar os empreendedores considerando a perspectiva da localidade (Três Lagoas), esperando, assim, apresentar uma contribuição teórica e social na abordagem dessa temática.

Para tal, considerando a vossa formação e experiência acadêmica e profissional, solicito-lhe a gentileza de contribuir para a validação deste instrumento de pesquisa, manifestando desde já o meu sincero agradecimento.

Você tem a liberdade para promover ajustes, inclusões e exclusões que considerar pertinentes na composição do conjunto de categorias e subcategorias de atributos que contribuem ao empreendedorismo local.

Este instrumento de pesquisa, uma vez validado, será submetido a um grupo de especialistas que atuam no município há muitos anos, ocupando cargos em órgãos públicos, instituições de ensino superior, entidades de apoio às micro e pequenas empresas etc.

Três Lagoas-MS., ____ de ____ de 2018.

Silvio Paula Ribeiro

Aceito participar da validação: _____

Nome (opcional):
CARACTERIZAÇÃO DO AVALIADOR
Gênero:
Idade:
Tempo de trabalho na instituição:
Função exercida na instituição:
Formação acadêmica:
Tempo de residência em Três Lagoas:
E-mail para contato:
Fone:
QUESTÕES DA PESQUISA
<p>a) Nas três questões a seguir, são examinados os aspectos culturais (atitudes, histórias de empreendedores e valor cultural) locais para o empreendedorismo.</p> <p>1) As atitudes, ou seja, o conjunto de ações realizadas por indivíduos da localidade que tem como propósito incentivar novos investimentos locais. Como você avalia as atitudes realizadas no local que favoreçam novos empreendimentos?</p> <p>2) As histórias de empreendedores corresponde aos relatos de empresários que obtiveram êxito em seus negócios no local. Na sua opinião qual a importância destes relatos para o empreendedorismo local?</p> <p>3) O valor cultural combina o compartilhamento de ideais promovidos pelos líderes da sociedade local e que ajudam no empreendedorismo local. Qual a sua avaliação sobre a importância do valor cultural para o empreendedorismo local?</p> <p>4) Em relação aos aspectos culturais locais abordados, o que você entende que não foi considerado nas três questões anteriores?</p> <p>b) Nas quatro questões a seguir, são examinados os aspectos sociais (as próprias redes, o capital de investimento, os mentores e negociadores e trabalhadores talentosos) do local para o empreendedorismo.</p> <p>I) As próprias redes são formadas por profissionais que tentam captar recursos para o empreendedorismo local. Na sua opinião, estas redes existem em Três Lagoas e contribuem com o empreendedorismo local?</p> <p>II) O capital de investimento corresponde aos recursos financeiros para a instalação de novas empresas no local. Como você avalia a disponibilidade de capital de investimento para a abertura de novas empresas em Três Lagoas?</p>

III) Os mentores e negociadores correspondem às pessoas do local que possuem capital social (contatos) relevante e disponibilizam este recurso para captar novos investimentos para o município. Quem são essas pessoas e qual é a sua importância para o empreendedorismo local?

IV) Os trabalhadores talentosos representam os empregados ou profissionais qualificados, acostumados a atuar em ambiente de alto risco, como os de uma pequena empresa no início de suas atividades. Você percebe a existência destes trabalhadores no município de Três Lagoas?

V) Em relação aos aspectos sociais locais abordados, o que você entende que não foi considerado nas quatro questões anteriores?

c) Nas cinco questões a seguir, são examinados os aspectos materiais (políticas e governo, universidades, serviços de apoio, infraestrutura física e abertura de mercado) locais para o empreendedorismo.

1) A política e o governo local correspondem aos incentivos do governo (local, estadual ou federal) para o empreendedorismo. Como você percebe a existência destas políticas no município de Três Lagoas?

2) As universidades contribuem com o empreendedorismo ao oferecer cursos relacionados a atividades empreendedoras. Como você avalia este aspecto do empreendedorismo em Três Lagoas?

3) Os serviços de apoio representam atividades oferecidas por profissionais (contadores, administradores, economistas, engenheiros, entre outros) para contribuir com o empreendedorismo local. Como você percebe a contribuição desses serviços com o empreendedorismo em Três Lagoas?

4) A infraestrutura física são as condições físicas (imóveis, ruas, rodovias, aeroportos, entre outras) que favorecem a atividade empreendedora. Como estes aspectos contribuem com o empreendedorismo em Três Lagoas?

5) A abertura de mercado se refere as condições de mercado que facilitam a entrada de novos investidores. Como você avalia esse aspecto no município de Três Lagoas? Por exemplo, se é fácil a entrada de outros investidores no mercado local?

6) Em relação aos aspectos materiais abordados, o que você entende que não foi considerado nas cinco questões anteriores?

APÊNDICE B – Segunda versão do instrumento de pesquisa

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Três Lagoas – MS., ___/_____/_____

Horário de início: _____

Eu, **SILVIO PAULA RIBEIRO**, doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, professor no curso de Ciências Contábeis da UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, estou desenvolvendo a pesquisa para a minha tese visando elaborar um instrumento de mensuração dos recursos do empreendedorismo sustentável sob a ótica da teoria institucional. O objetivo é estabelecer a hierarquização de atributos para orientar os empreendedores considerando a perspectiva da localidade (Três Lagoas), esperando, assim, apresentar uma contribuição teórica e social na abordagem dessa temática.

Para tal, considerando a vossa formação e experiência acadêmica e profissional, solicito-lhe a gentileza de contribuir para a validação deste instrumento de pesquisa, manifestando desde já o meu sincero agradecimento.

Você tem a liberdade para promover ajustes, inclusões e exclusões que considerar pertinentes na composição do conjunto de categorias e subcategorias de atributos que contribuem ao empreendedorismo local.

Esse instrumento de pesquisa, uma vez validado, será submetido a um grupo de especialistas que atuam no município há muitos anos, ocupando cargos em órgãos públicos, instituições de ensino superior, entidades de apoio às micro e pequenas empresas.

Três Lagoas-MS., ____ de ____ de 2018.

Silvio Paula Ribeiro

Aceito participar da validação: _____

Nome (opcional):

CARACTERIZAÇÃO DO AVALIADOR

Gênero:

Idade:

Tempo de trabalho na instituição:

Função exercida na instituição:

Formação acadêmica (graduação/pós-graduação):

Tempo que reside de residência em Três Lagoas:

E-mail para contato:

Fone:

QUESTÕES DA PESQUISA

a) Nas três questões a seguir, são examinados os aspectos culturais (atitudes, histórias de empreendedores e valor cultural) locais para o empreendedorismo de Três Lagoas.

1) As atitudes ou o conjunto de ações realizadas por indivíduos da localidade tem como propósito incentivar novos investimentos locais. Como você avalia as atitudes realizadas em Três Lagoas que favoreçam novos empreendimentos?

2) As histórias de empreendedores correspondem aos relatos de empresários que obtiveram êxito em Três Lagoas. Em sua opinião qual a importância destes relatos para o empreendedorismo local?

3) O valor cultural combina o compartilhamento de ideais promovidos pelos líderes da sociedade de Três Lagoas e ajudam no empreendedorismo de Três Lagoas. Qual a sua avaliação sobre a importância do valor cultural para o empreendedorismo de Três Lagoas?

4) Em relação aos aspectos culturais de Três Lagoas abordados, o que você entende que não foi considerado nas três questões anteriores?

b) Nas quatro questões a seguir, são examinados os aspectos sociais (as próprias redes, o capital de investimento, trabalhadores talentosos, os mentores e negociadores) de Três Lagoas para o empreendedorismo.

I) As próprias redes são formadas por profissionais que tentam captar recursos para o empreendedorismo local. Na sua opinião estas redes existem em Três Lagoas e contribuem com o empreendedorismo de Três Lagoas?

II) O capital de investimento corresponde aos recursos financeiros para a instalação de novas empresas de Três Lagoas. Como você avalia a disponibilidade de capital de investimento para a abertura de novas empresas em Três Lagoas?

III) Os mentores e negociadores correspondem às pessoas do local que possuem capital social (contatos) relevante e disponibilizam este recurso para captar novos investimentos para o município. Quem são essas pessoas (nomes, funções e onde

trabalham) e qual é a sua importância para o empreendedorismo de Três Lagoas?

IV) Os trabalhadores talentosos representam os empregados ou profissionais qualificados, acostumados a atuar em ambiente de alto risco, como os de uma pequena empresa no início de suas atividades. Você percebe a existência destes trabalhadores no município de Três Lagoas?

V) Em relação aos aspectos sociais locais abordados, o que você entende que não foi considerado nas quatro questões anteriores?

c) Nas cinco questões a seguir, são examinados os aspectos materiais (políticas/governo, universidades, serviços de apoio, infraestrutura física e abertura de mercado) de Três Lagoas para o empreendedorismo.

1) A política e o governo local correspondem aos incentivos do governo (local, estadual ou federal) para o empreendedorismo. Como você percebe a existência destas políticas no município de Três Lagoas?

2) As Instituições de Ensino Superior (universidades, faculdades e institutos de ensino) contribuem com o empreendedorismo de Três Lagoas, ao oferecer cursos relacionados a atividades empreendedoras. Como você avalia este aspecto do empreendedorismo em Três Lagoas?

3) Os serviços de apoio representam atividades oferecidas por profissionais (contadores, administradores, economistas, engenheiros, entre outros) para contribuir com o empreendedorismo de Três Lagoas. Como você percebe a contribuição desses serviços com o empreendedorismo em Três Lagoas?

4) A infraestrutura física são as condições físicas (imóveis, ruas, rodovias, aeroportos, entre outras) que favorecem a atividade empreendedora em Três Lagoas. Como estes aspectos contribuem com o empreendedorismo em Três Lagoas?

5) A abertura de mercado se refere as condições de mercado que facilitam a entrada de novos investidores em Três Lagoas. Como você avalia esse aspecto no município de Três Lagoas? Por exemplo, é fácil a entrada de outros investidores no mercado de Três Lagoas?

6) Em relação aos aspectos materiais abordados, o que você entende que não foi considerado nas cinco questões anteriores?

Horário de encerramento: _____

APÊNDICE C – Instrumento de pesquisa validado

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Três Lagoas – MS., ___/_____/_____ **Horário de início:** _____

Eu, **SILVIO PAULA RIBEIRO**, doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, professor no curso de Ciências Contábeis da UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, estou desenvolvendo a pesquisa para a minha tese visando elaborar um instrumento de mensuração dos recursos do empreendedorismo sustentável sob a ótica da teoria institucional. O objetivo é estabelecer a hierarquização de atributos para orientar os empreendedores considerando a perspectiva da localidade (Três Lagoas), esperando, assim, apresentar uma contribuição teórica e social na abordagem dessa temática.

Para tal, considerando a sua formação e experiência profissional, solicito-lhe a gentileza de responder as questões propostas na página dois e três do instrumento de pesquisa, manifestando desde já meu sincero agradecimento.

Vale ressaltar que os dados obtidos serão analisados de forma coletiva e nunca individual, portanto, sem qualquer identificação do respondente.

Três Lagoas-MS., ____ de ____ de 2018.

Silvio Paula Ribeiro

Aceito participar da validação: _____

Nome (opcional):

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Gênero:

Idade (opcional):

Tempo de trabalho na empresa:

Função exercida na empresa:

Formação acadêmica (graduação/pós-graduação):

Tempo que reside em Três Lagoas:

E-mail para contato:

Fone:

QUESTÕES DA PESQUISA

a) NAS QUATRO QUESTÕES A SEGUIR, SÃO EXAMINADOS OS ASPECTOS CULTURAIS (ATITUDES, HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES E VALOR CULTURAL) LOCAIS PARA O EMPREENDEDORISMO DE TRÊS LAGOAS.

a1) As atitudes ou o conjunto de ações realizadas por indivíduos da localidade tem como propósito incentivar novos investimentos locais. Como você avalia as atitudes realizadas em Três Lagoas que favoreçam novos empreendimentos?

a2) As histórias de empreendedores correspondem aos relatos de empresários que obtiveram êxito em Três Lagoas. Em sua opinião qual a importância destes relatos para o empreendedorismo em Três Lagoas? *Por exemplo, as histórias de empresários que conseguiram obter sucesso em Três Lagoas são usadas para o empreendedorismo do município de Três Lagoas.*

a3) O valor cultural combina o compartilhamento de ideais promovidos pelos líderes da sociedade de Três Lagoas e ajudam no empreendedorismo do município. Qual a sua avaliação sobre a importância do valor cultural para o empreendedorismo de Três Lagoas? *Por exemplo, se existe compartilhamento de ideais promovidas por pessoas da cidade em prol do empreendedorismo três-lagoense.*

a4) Em relação aos aspectos culturais de Três Lagoas abordados (**atitudes, histórias de empreendedores e valor cultural**), o que você entende que não foi considerado nas três questões anteriores?

b) NAS CINCO QUESTÕES A SEGUIR, SÃO EXAMINADOS OS ASPECTOS SOCIAIS (AS PRÓPRIAS REDES, O CAPITAL DE INVESTIMENTO, TRABALHADORES TALENTOSOS, OS MENTORES E NEGOCIADORES) DE TRÊS LAGOAS PARA O EMPREENDEDORISMO.

bI) As próprias redes (conjunto de empresas e pessoas conectadas e com interesses comuns) são formadas por profissionais que tentam captar recursos para o empreendedorismo local. Na sua opinião estas redes existem em Três Lagoas e contribuem com o empreendedorismo no município?

bII) O capital de investimento corresponde aos recursos financeiros para a instalação de

novas empresas em Três Lagoas. Como você avalia a disponibilidade de capital de investimento para a abertura de novas empresas no município?

bIII) Os mentores e negociadores correspondem às pessoas do local que possuem capital social (contatos) relevante e disponibilizam este recurso para captar novos investimentos para o município. Quem são essas pessoas (nomes, funções e onde trabalham) e qual é a sua importância para o empreendedorismo de Três Lagoas?

bIV) Os trabalhadores talentosos representam os empregados ou profissionais qualificados, acostumados a atuar em ambiente de alto risco, como os de uma pequena empresa no início de suas atividades. Você percebe a existência destes trabalhadores no município de Três Lagoas?

bV) Em relação aos aspectos sociais locais abordados (**as próprias redes, o capital de investimento, trabalhadores talentosos, os mentores e negociadores**), o que você entende que não foi considerado nas quatro questões anteriores?

c) NAS SEIS QUESTÕES A SEGUIR, SÃO EXAMINADOS OS ASPECTOS MATERIAIS (POLÍTICAS E GOVERNO, UNIVERSIDADES, SERVIÇOS DE APOIO, INFRAESTRUTURA FÍSICA E ABERTURA DE MERCADO) DE TRÊS LAGOAS PARA O EMPREENDEDORISMO.

c1) A política e o governo local correspondem aos incentivos (isenção ou redução de impostos, disponibilidades de locais para novas empresas) dos governos (local, estadual ou federal) para o empreendedorismo. Como você percebe a existência destas políticas no município de Três Lagoas?

c2) As Instituições de Ensino Superior (universidades, faculdades e institutos de ensino) contribuem com o empreendedorismo de Três Lagoas, ao oferecer cursos relacionados a atividades empreendedoras. Como você avalia este aspecto do empreendedorismo em Três Lagoas?

c3) Os serviços de apoio representam atividades oferecidas por profissionais (contadores, administradores, economistas, engenheiros, entre outros) para contribuir com o empreendedorismo de Três Lagoas. Como você percebe a contribuição desses serviços com o empreendedorismo em Três Lagoas?

c4) A infraestrutura física são as condições físicas (imóveis, ruas, rodovias, aeroportos, ferrovias, gasoduto entre outras) que favorecem a atividade empreendedora em Três Lagoas. Como estes aspectos contribuem com o empreendedorismo em Três Lagoas?

c5) A abertura de mercado se refere as condições de mercado que facilitam a entrada de

novos investidores em Três Lagoas. Como você avalia esse aspecto no município de Três Lagoas? Por exemplo, é fácil a entrada de outros investidores no mercado de Três Lagoas?

c6) Em relação aos aspectos materiais abordados (políticas e governo, universidades, serviços de apoio, infraestrutura física e abertura de mercado), o que você entende que não foi considerado nas cinco questões anteriores?

d) TRÊS LAGOAS APRESENTA AUMENTO NO NÚMERO DE EMPRESAS INSTALADAS NO MUNICÍPIO NOS ÚLTIMOS ANOS. ASSIM, QUAL DOS ASPECTOS (CULTURAIS, SOCIAIS E MATERIAIS) QUE MAIS TEM CONTRIBUIDO COM O EMPREENDEDORISMO DE TRÊS LAGOAS?

- . Culturais (atitudes, histórias de empreendedores e valor cultural);
- . Sociais (as próprias redes, o capital de investimento, trabalhadores talentosos, os mentores e negociadores); e
- . Materiais (políticas e governo, universidades, serviços de apoio, infraestrutura física e abertura de mercado)

Horário de encerramento: _____

APÊNDICE D – Resumo da pesquisa, enviado aos entrevistados (primeira parte)

RESUMO

Essa tese recebeu o título de hierarquização de atributos ao empreendedorismo em Três Lagoas - MS e teve como objetivo estabelecer a hierarquização de atributos para orientar os empreendedores no município de Três Lagoas – MS.

O empreendedorismo tem sido estudado por motivos econômicos e, muitas vezes, as pesquisas relacionam-se com a identificação das regras formais e informais, relegando a segundo plano o fato de que o fortalecimento das instituições pode contribuir para novos empreendimentos, proporcionando mais emprego, crescimento econômico e melhorias à sociedade.

Nesse sentido, essa pesquisa ao priorizar os atributos necessários ao empreendedorismo, pretende corroborar com as melhores instituições, para a compreensão da temática em tela. Ao contador, em específico, os resultados desse estudo proporcionarão a possibilidade de orientações mais seguras aos empreendedores, visando à sustentabilidade de seus empreendimentos.

Contudo, os locais podem apresentar diferentes configurações de atributos. No entanto, o município estudado apresenta o que Spigel (2017)¹ considera como esparsos, onde o atributo impulsiona a produção de outros, como um grande mercado local que cria múltiplas oportunidades para os empreendedores explorarem, crescerem e saírem com lucro.

Os resultados desta pesquisa apresentam o atributo material como o principal do empreendedorismo local, destacando os incentivos fiscais para as grandes empresas e estas atraem as médias e pequenas; o recurso social apresenta as redes próprias como o principal elemento. Apesar de incipientes organizações como o Sebrae e a AJE (Associação de Jovens Empreendedores) procurarem captar novos investimentos ou novas empresas ao município; o recurso cultural tem como principal aspecto o valor cultural, em que algumas empresas ou indivíduos procuram compartilhar de algumas ideais em prol do empreendedorismo.

¹ SPIGEL, B. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 49-72, 2017. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2892813>. Acesso em: 23 jan. 2019.

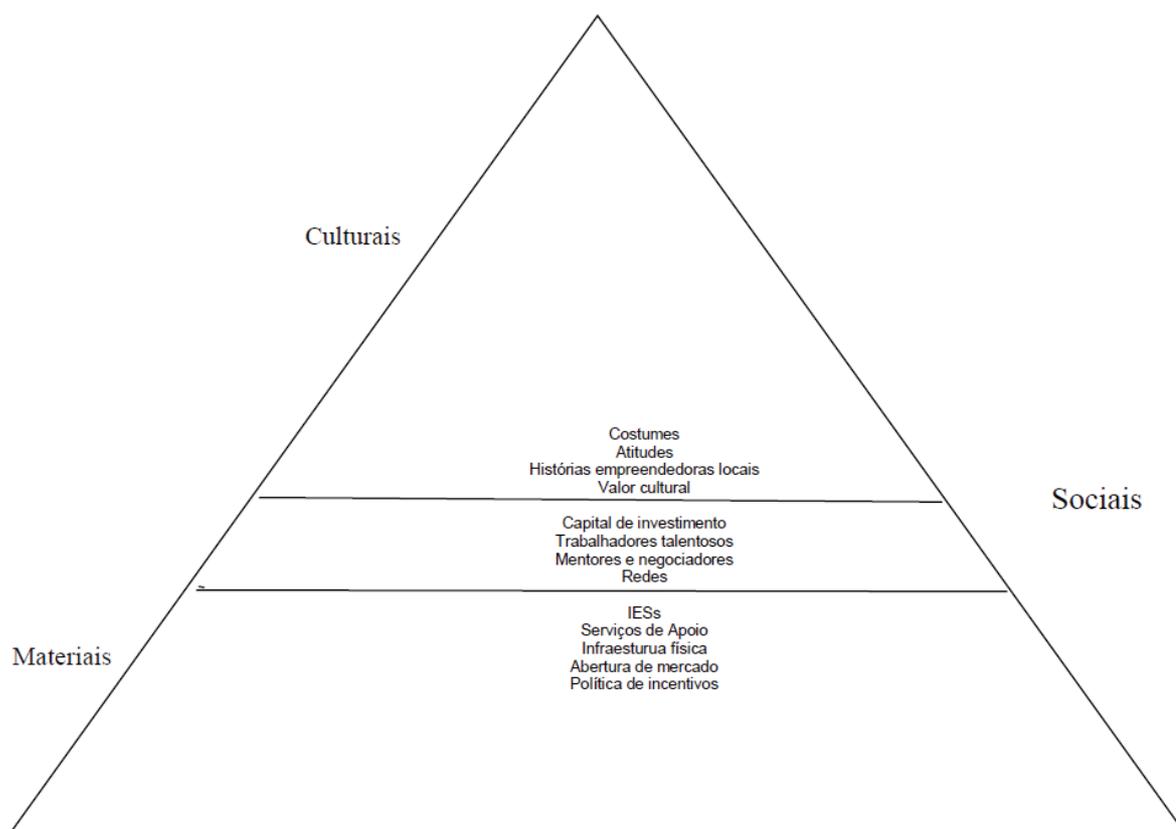
A figura 10 (a seguir) ilustra a estrutura de atributos do empreendedorismo no local estudado e conforme, a base de sustentação são as políticas de incentivos oferecidas pelo governo a grandes indústrias.

Entre os recursos sociais, destacam-se, como os principais atributos, as redes formadas por pessoas ou empresas da cidade, com o propósito de captar novos investimentos ou novas empresas para o local. Essas redes são organizadas, principalmente, pelo Sebrae e pela AJE.

Quanto aos recursos culturais, relacionados ao compartilhamento de ideais entre os líderes do local, constatou-se que o município tem iniciado a criação desse tipo de recurso em prol do empreendedorismo.

North (1990)² define como pressuposto teórico o estabelecimento de regras para promover a interação humana. Porém, o local estudado estabeleceu regras, há pelo menos 20 anos e até o momento, a interação dos envolvidos nesta atividade no município em questão não ocorreu plenamente. Desta forma, indica-se que a regra estabelecida não proporcionou a interação humana em prol do empreendedorismo.

Figura 10 - Estrutura dos recursos do empreendedorismo de Três Lagoas



Fonte: Elaborado pelo autor.

² NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1990.

Outro aspecto relevante refere-se à localização geográfica da cidade, o que, de certa forma, potencializa o conjunto de recursos relacionados à infraestrutura física do município.

Considera-se, portanto, que foram identificados os recursos ao empreendedorismo no local estudado e que a, ao apresentá-los de forma hierárquica, a pesquisa mobiliza contribuições ao tratamento da temática e inova em relação a investigações anteriores. Outra contribuição é a hierarquização (e não a simples mensuração da ordem de importância) dos recursos ao empreendedorismo local conforme os valores a serem atribuídos sob a perspectiva de potenciais empreendedores (concluintes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção).

APÊNDICE E – Transcrição das entrevistas

01 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta questão a1: (cultural/atitudes). Desde que estou em Três Lagoas, eu nunca recebi um incentivo que visualize as pessoas locais para que haja um crescimento aqui. Não tenho nenhum conhecimento, e já faz dez anos que estamos aqui, né? Não existe alguém aqui que se destaque como empreendedor, ou que tem alguma informação ou instrução sobre isso. Em termos locais eu acho muito pobre. Desde que estamos aqui, sempre achamos um povo muito pacato e muito acomodado, ou melhor, muito conformado com a atual situação em que está. A gente sabe dos problemas que têm, mas uma acomodação muito tranquila da população nativa. Eles não são pessoas que buscam vidas melhores, “quero transformar meu local num local melhor do que eu vivo hoje” ...eles, culturalmente, não demonstram isso.

Resposta questão a2: (cultural/histórias de empreendedores). Parece que a população não tem essa visão, eles são famílias tradicionais e vivem (pelo que eu visualizo) do patrimônio que a família possuía. Os que vêm de fora trazem ideias de empreendedorismo aqui para que cresça. Nós temos algumas histórias de pessoas que vieram para cá há vinte, trinta anos porque viram comerciantes que vieram para cá, conheciam alguém que abriu um negócio aqui e permanece aqui. Mas ele não continua com a vida dele totalmente na cidade, ele vêm aqui para explorar um negócio, que é o caso do pessoal da *facecar*: faz 20 anos que estão aqui e os filhos moram em Rio Preto, que praticamente não foram criados e nem estudaram aqui. O *facecar* e a mulher vão quase toda semana pra Rio Preto, mas eles vivem com um pé aqui e outro lá. Então parece que essas pessoas não têm interesse em vir para cá. Então essas histórias são mais contadas por pessoas que vieram para cá, acabam tendo uma vida em dois lugares e que acabam se dando bem nos negócios...É. Aí não vai embora porque tem negócios aqui, ou porque aqui é rentável e tem incentivo, mas não trazem a vida deles para cá cem por cento. Se olharmos o caso da Renata podemos perceber: o Marcos é daqui e a Renata veio de São Paulo, só que os filhos estudaram em São Paulo... sendo que aqui tem instituição pública que ela era professora, né? Tá gravando. (Risos). É um exemplo, porque eles não trouxeram e vão acabar não trazendo a vida deles para cá, os filhos estudaram em Rio Preto porque tem a intenção de entrar numa faculdade no estado de SP. E não é só ele, tem um monte de gente aqui, como a nossa vizinha Regina, que estuda em Araçatuba.

Resposta questão a3: (cultural/valor cultural) Me parece que não tem muito esse compartilhamento aqui, sabe? Parece que as pessoas trabalham para si, são bastante

individualistas. Inclusive eu, que faço parte do grupo dos advogados, não socializo muito com eles. Se você ver, eu pouco consigo interagir, apesar de ter alguns que conheci e fiz amizade, e agora até recebi alguns convites porque vai ter eleição, sabe?! Quando dei aula ali na “Marco Poli”, nós fomos na OAB pedir autorização para oferecer um curso, a OAB não se disponibilizou em nada; nenhuma ajuda, nem um incentivo moral para que o curso acontecesse na área jurídica. Nem que houvesse um incentivo com publicidade apoiando o programa... simplesmente disseram que só se nós pagássemos para usarmos qualquer coisa da OAB. Então é diferente, na minha classe eu não consigo ver uma colaboração entre demais, um compartilhamento de informações, desse marketing, não tem. Apesar de que a própria “classe” já diz, né?! Fecham muito em buscar o seu nicho de mercado, o restante que se vire!

Resposta questão a4: (cultural). Eu acho, como o incentivo fiscal que vêm para as empresas e acaba trazendo gente de fora para explorar a atividade econômica aqui. O incentivo fiscal não é cultural da população daqui, é externo, veio porque houve um grande crescimento econômico devido à instalação das grandes empresas. Isso faz com que os terceirizados venham para cá, e, se você quer saber, vêm muita gente má intencionada pra cá, porque quer ganhar dinheiro e não quer saber se vai deixar dívida, se vai pagar aluguel. Eles deixam as contas para pagar e não pagam. Tenho aqui um monte, viu?! Vêm para cá, trabalham uma temporada e vão embora, deixam o resto para trás.

Resposta questão bI: (social/próprias redes) A vinda de um acaba criando uma necessidade e obrigando a vinda de outros. Acho que não tem essa conexão de dizer “vem pra cá, porque aqui tem nicho de desenvolvimento, você pode criar alguma coisa”. Eu analiso do seguinte ponto: vem uma pequena empresa de transporte do estado de São Paulo para puxar funcionários para Fíbria ou para Usina de Gás. Quando eu trabalhava ali tinha isso: os caras vinham do estado de São Paulo, montavam uma empresa aqui para serviço de motorista de van, e vinham só com a van, depois alugavam uma casa e montavam uma empresa dentro dessa casa... ele é uma espécie de empreendedor, mas ele não veio com uma criação de algo novo, ele veio para usar um serviço que no estado dele já estava saturado, e aqui era uma nova opção. É a mesma opção que eles já trabalhavam, não criaram nada de novo, simplesmente trouxe o que tinha lá e aqui tinha um campo maior de trabalho. Em redes sociais, eu praticamente não vejo nada nesse campo. E eu também vivo aqui bem fechado, convivo com vocês, com a Universidade, com a AEMS..., mas não tenho um nicho muito fora. Quem sabe outra pessoa não te dá uma melhor informação...

Resposta questão bII: (social/capital de investimento). Acho que há bastante investimento, mas não de capital de pessoas daqui. Quem na cidade abriu empresa aqui e já

era daqui?! Que eu saiba um ou outro, muito pouco... à maioria do pessoal vêm de fora. Aqui no bairro, por exemplo, abriu uma empresa de limpar fossa que é de Birigui, e aquela outra de banheiros químicos também veio de fora. Quando arrumamos minha casa o rapaz que limpou o terreno é daqui, mas disse que não fazia trabalho para pessoas que eram de fora, porque as empresas aplicavam o calote nele, entendeu?! Então, vieram de fora e foram embora sem pagar... à empresa anoiteceu na cidade, e quando amanheceu não estava mais aqui, e ele não tinha mais para quem cobrar porque pagaram tudo com cheque-frio. Então acho que o capital não está tendo, o cara só vem quando tem “um” para ele ganhar. Quando ele tem a perder ou pagar alguma coisa, ele corre. Daqui mesmo são poucos aqueles que investem, os bares e os restaurantes que vamos são os tradicionais... Lagoa da Prata, o Cupim também está aqui, mas veio de fora (risos), o Genildos, os Irmãos Oliveira, o Iakiniku... são os mesmos, eles não cresceram. Os de fora, na verdade, abriram e foram embora; como aquela choperia no centro, depois abriu um Bob’s (que também já fechou), só aguentaram os tradicionais. Se a gente ver, os maiores serviços não resistiram.

Resposta questão bIII: (social/mentores e negociadores) Viu, Silvio... tem. Como o Tonhão, por exemplo... ele influencia na parte econômica, já foi vereador. Tem pessoas que influenciam sim, só que eu não tenho contato... ter tem, não adianta falar que não tem. A mulher do “Face” era presidente da associação comercial, e quando a Sibeles fez o Doutorado nós encontramos o Totó com o filho dele, que forma um certo conceito de empreendedor, ele mora aqui, tem uma certa rede de contatos, mas eu não tenho contato com ele. Ele acaba colaborando para quem trabalha naquele nicho do setor dele, que é agropecuária. O meu vizinho Marcelo sei que conhece muito mais gente do que eu nessa área, porque ele está nesse nicho de comércio, e é gerente da Alvorada.

Resposta questão bIV: (social/trabalhadores talentosos). Eu não percebo isso, até porque não tenho contato com esse pessoal. Então não posso te afirmar que conheço alguém que se destaque.

Resposta questão bV: (social). Tenho, o fator político! O grande investimento que o Governo Federal faz, porque a região é menos desenvolvida... se não nem essas empresas viriam para cá. O incentivo fiscal é o que traz essas empresas, que ficam só o período que estão contribuindo e vão embora, como a “Artex” que veio em 2002, conseguiu 15 anos de contrato, mas em 2017 foram embora, mandando todos os funcionários embora. Então, acho que é o fator político, o incentivo do Governo Federal faz com que haja a vinda desse pessoal para cá e faz criar aquele nicho de pessoas que vêm para empreender aqui. Sim, abrem espaços. Na verdade, não sei qual o critério definido pelo próprio Estado, quais as regiões que

podem ser feito o investimento, mas aí eles conseguem os incentivos fiscais com o governo. Eu não sei se a Fíbria vai continuar aqui quando terminar os incentivos dela, porque ela só tem contrato por vinte anos, e ela não tem nenhuma obrigatoriedade de continuar aqui.

Resposta questão c1: (material/política/governo). Visualizo como nota 10 para o empresário. Qual empresário que não vem para cá com o atual incentivo fiscal que têm aqui, tanto do município quanto do Estado? O governo oferece muitos recursos para as empresas, como incentivo do Governo Federal e do Estado para a volta da construção da usina de fertilizantes aí da Petrobrás; vão trazer um grupo chinês para trabalhar na Petrobrás, e não é uma empresa brasileira. O município dá terreno, construção, financiamento para armazém, as entidades oferecem cursos... tanto que tem escola privada no centro, que oferece curso em associação com a Fíbria; a empresa paga 50% do curso para que tenha mão-de-obra especializada, porque aqui não tinha, o que tinha veio de fora.

Resposta questão C2: (material/instituições de ensino) Tanto a AEMS, quanto outras instituições particulares oferecem curso técnico de mecânico ou engenharia mecânica para as empresas.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio). Tem bastante isso, até pelo que eu conheço, pelo que eu vi. Eles vieram buscando, tem buscado sempre é esse tipo de serviço, né? É atende, na verdade, a demanda que tem. Porque o mercado tem buscado isso, porque até a universidade federal, atende a sociedade local, né? O que o mercado local está oferecendo vocês estão agregando, pode ser que em algumas áreas menos, mais eu vejo que tem. Inclusive quando a gente conversou com o pessoal, o SENAI, o Sebrae, esses órgãos do sistema S, visam atender o mercado que veio de fora. Forma mão de obra para as empresas que tem aí. Então, no meio social tem.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Silvio, quando eu seguei aqui a dez anos, além de existe, continua o mesmo percentual, ele foi pouco explorado, porque se nós temos aqui um gasoduto, aqui já deveria tem atendimento a prédios, empresas, no atendimento de gás natural, além de ser mais barato é menos poluente e mais econômico, não é? Porque o gás natural é o lixo que sobra. Então, ele é bem mais barato bem menos poluente que o gás comum que a gente usa e aqui nós estamos a três quarteirões do gasoduto, porque que o bairro aqui não é servido pelo gás, porque que a empresa quando loteou isso aqui não trouxe o gás? O condomínio ali em cima os prédios no centro, porque que não tem? Em Porto Alegre nós tínhamos. O gás passa aqui e nos recebíamos no nosso Prédio lá em Porto Alegre. Ele passa por aqui, faz todo o trajeto, passa por Curitiba, Florianópolis e vai lá em Porto Alegre, beleza. E lá em Porto Alegre ele é mais barato do que aqui, e existe uma empresa

estadual para atender e aqui não tem, tem uma empresa estadual, mais aqui não tem fornecimento residual para isso, nós podemos usar, não que eu ache relevante, porque o nosso custo com gás é pouco, mais se tivéssemos uma cozinha industrial seria relevante, teria necessidade, seria mais viável, então acho que esse tipo de serviço, o poder público ter que ver, criar mecanismos, para que esses meios fossem usados.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Assim, hoje tá um pouco estagnado, mais teve muito crescimento, teve muitas empresas de fora que abriram aqui, temos ideia que elas foram muito sazonais, porque elas foram embora por conta das construções e muitas ficaram porque vão servir de base para produzir para essas que tão aqui, tem aqui e não adianta, então se a gente for olhar, o próprio município incentivou e abriu, um exemplo a arquiteta que fez aqui em casa, ela abriu uma loja de materiais para construção, uma construtora, e ela é uma arquiteta, o marido dela veio para cá para trabalhar no curtume, ele pediu demissão do curtume e fez um bom negócio, ele abriu uma empresa, uma construtora, e eles não pensam mais em ir embora, ela até quer ir embora, mais quer levar o negócio dela pra lá, então ela não vai embora, ela trouxe a irmã dela, para ser sócia dela e eles continuam aí, eles tem uma loja e tem uma construtora. Então aí uma abertura existe para quem quiser, ela veio de fora, ela não é daqui, mais ela abriu um mercado aqui, né?

Resposta da questão c6: (material) Não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) acho que ainda o maior recurso, ainda é o político, que está entre os materiais, se olhar nós temos aqui a viação, o transporte ferroviário, temos o transporte marítimo e a cidade está em uma localização estratégica para passar para o estado de são Paulo, nós estamos no centro do país, se nos olharmos estamos no centro, a distância daqui até são Paulo é 800 km e até Corumbá também é 800, ou seja até o litoral é 800 e até a Bolívia é 800 também, né? Então nós estamos em uma região central que não é perto, mais temos aí via fluvial, temos a embarcação da Cargill, tem aqui a via férrea que corta, aqui a cidade se por causa da viação férrea, nós temos uma malha que tá prejudicada que tá do lado de Mato Grosso que não tem mais estrada, mais para são Paulo nós temos três vias de acesso muito boas que é a Washington Luiz, a Rondon e esqueci o nome da outra ali por Prudente que dão acesso um amplo acesso aqui para o estado e para a cidade porque a cidade tá bem na rodovia do meio, para até prudente é 150 quilômetros. Então ela é bem servida no quesito rodovia, ferrovia e via fluvial, não sei como é que se chama, mais é via fluvial e aeroporto nós temos também, que não tínhamos. Apesar de que o aeroporto está diminuindo, com a parada das construções, porque os caras viam para cá trabalhavam de segunda a sexta e no final de semana iam dormir em são Paulo e daí sábado de manhã, sexta a

tarde estava lotado de peão que ia de engenheiro a peão, das empresas daqui e as empresas bancavam para ir no final de semana para casa. Tem uma coisa nos recursos sociais que eu quero falar as empresas vieram para cá, mais não criaram um política de bons salários, os trabalhadores continuam ganhando muito pouco e isso não trouxe um desenvolvimento econômico para população baixa aqui, isso não trouxe uma melhor qualidade de vida, para quem já era pobre aqui continua pobre aqui trabalhando, aqui no celular essa moça aqui tá mandando mensagem porque ela tem, essa aqui, ela tem uma ação trabalhista, e tal, o INSS não aprovou, não atendeu, ela tem uma doença grave, ela não conseguindo se manter por conta da política de salário, ela ganha 1.000 reais e tem quadro filhos, ela trabalha na Metalfrio, o marido a deixou, então o melhor para o desenvolvimento local seria agregar salário principalmente para a base, todos aqui tem política de pagar pouco.

02 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes). Com criatividade e inovação.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores). Sim, pelo setor de papel e celulose, vários grupos, várias empresas trabalhando aí. Quase é um clusters, que tem colaborado com novas empresas, com certeza.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural). Contribui, sim.

Resposta da questão a4: (cultural). Será que à origem das pessoas estão aqui, que vieram de outros estados e traz seus costumes para Três Lagoas. Três Lagoas é uma cidade formada por pessoas que vieram para cá, e eles já eram empreendedores, tinham uma visão empreendedorismo de suas cidades de seus estados e trouxeram para cá. Sim, os costumes que trouxeram para cá, contribuem com a atividade, por exemplo, uma empresa de outro município, que era conhecida por essas pessoas, quando instaladas em Três Lagoas contribuem com o município.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes). Sim, contribuem, sim. Por exemplo, eu já conversei com pessoas que vieram para cá especificamente para abrir um negócio e elas já vieram para cá com esse interesse.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento). Aqui, não. O dinheiro é pouco no Brasil e aqui também.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores). Sim, existem pessoas muito preocupadas com o município, até existe um grupo chamado líder. Formado por pessoas que têm uma certa influência na cidade e estão defendendo uma posição, uma direção

para o crescimento do município, como: a exploração das tendências da região, exploração da posição geográfica da região, exploração do bolsão, chamado de Três Lagoas e região, então existem pessoas posicionadas e grupos bem constituídos para explorar este tema.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos). Por exemplo, no caso de uma família, onde um é funcionário público aqui no município, e o restante da família abre uma barraquinha de cachorro que para trabalhar, para completar a renda, ou, parentes acabam seguindo a família e abrem uma pequena empresa.

Resposta da questão bV: (social). Não. São estes mesmos.

Resposta da questão c1: (material/política/governo). Essas políticas elas existem e são trabalhadas muitas vezes pela prefeitura que isentam, gerenciam estas questões, que indicam a novas empresas terrenos, capacitação, recursos como parceiras. Assim, a prefeitura gerencia estas atividades e mostram oportunidades para pequenas empresas.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior). Eu avalio como importante, porque as das IES capacitam as pessoas, por meio de cursos de administração, gestão de empreendedorismo e motivam as pessoas a empreenderem, as IESs ajudam na criação de novas ideias.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio). Esses profissionais, principalmente o contador e absorvido pelo empreendedorismo, na realização da escrita fiscal do microempreendedor, assim ele pode ajudar o empreendedor, então, eu acho assim, que estes profissionais podem ser úteis a gestão das empresas, como o administrador pode abrir a sua própria empresa, ele pode usar do seu conhecimento de administrador para abrir a sua própria empresa. Então, penso que neste contexto o que mais pode contribuir é o contador, porque, ele pode abrir um escritório e prestar serviços às empresas.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física). Tudo isso vem fomenta o empreendedorismo, porque facilita o escoamento da produção daqui da região. Tem a facilidade de escoar pela ferrovia e hidrovía. Então é uma tendência que pode motivar o empreendedorismo, por exemplo, aqui existe a possibilidade de exploração do agro turismo. Tem essa discussão de como fazer acontecer esta atividade aqui na região.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado). O que existe em Três Lagoas como atrativo é a questão dos incentivos fiscais, isso é forte aqui na região, existem já a vários anos as grandes empresas, as empresas se instalam justamente pelo incentivo fiscal. Então, os grandes ele vem para desfrutar do incentivo fiscal.

Resposta da questão c6: (material). Não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural). Em relação aos três recursos que mais atraem as empresas para três lagoas, assim, em primeiro lugar estariam os materiais que estariam os incentivos, que são oferecidos pelo governo e depois os culturais que seriam a questão relacionada ao posicionamento geográfico, e em último lugar os recursos financeiros.

03 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Aqui em Três Lagoas principalmente, por ela ser uma cidade de Polo Industrial que recentemente ou por causa do polo de indústria que está instalado aqui e tal, eu vejo que tem bastante Sinergia sim, isso eu vejo tá, nessa parte, principalmente os órgãos públicos que a prefeitura, eu não sei os outros órgãos, como Sebrae, etc. e tal, esses 5S, eu não sei te dizer mas, prefeitura eu sei que parece que dá um subsídio legal pra isso sim.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Silvio, eu não vejo isso cara, eu não vejo assim, por exemplo, no curso de administração que a gente tem vários eventos que a gente faz aqui, eu vejo os alunos egressos, etc., fazendo isso que é abrir empresa, etc. e tal que está dando certo, posso até dar exemplo de um casal aqui, que eu esqueço o nome da menina, não sei se é Leticia ou alguma coisa assim, que abriu uma empresa de produtos de importação japonesa, que é filtro de água, etc e tal, que está dando muito certo. Pra você ter uma ideia só esse exemplo, eu não tenho outros exemplos. Da comunidade empresarial, não. Eu tenho aqui de dentro do curso. Que não foi só um ou outro que deu certo não. Mas dá comunidade empresarial, do microempresário, do pequeno empresário, eu não tenho essa informação.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Nessa situação aqui eu posso dizer pra você que aí eu vejo o Sebrae atuando junto com a prefeitura. Inclusive nós temos um parceiro nosso aqui, o professor Marçal, eu não sei se ele já contribuiu pra você com essa entrevista, ele pode te falar sobre isso. Realmente eles têm essa esperteza sim, esse compartilhamento. Isso eu sei que existe. Outras atividades, vamos pensar, formadores de opiniões, associações comerciais, eu não sei te dizer. Não sei.

Resposta da questão a4: (cultural) Eu achei legal. Como é que fala, eu acho que fechou bem, quando você fala de atitudes, histórias, e valor cultural, eu não vejo uma outra modalidade, uma outra característica, que pudesse de repente abranger um pouco. Não Silvio, não vejo. Eu acho. Acho não, pelo meu ver aqui, pelos cunhos das perguntas, eu acho que esses três pontos aqui são cruciais para fechar essa questão de empreendedor.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Eu vou te falar o seguinte, eu não sei se eu vou contribuir legal para o seu trabalho, mas eu tenho um grande problema. Eu não tenho um conhecimento da sociedade de Três Lagoas. Eu não participo. Embora eu estou na cidade, eu convivo na cidade, mas, eu não tenho esse envolvimento. Por exemplo, eu sei te dizer, de novo, em relação aos 5S, eu sei te dizer de novo, Sebrae e Prefeitura. Porque eu sei. Porque eu sei? Porque eu tenho alunos também do Sebrae que participa aqui comigo, ah, desculpa, do SESI³. Também do SESI. Eu tenho alunos aqui que falam que eles recebem, eles têm reuniões pra formar, pra explicar para empreendedores quais as necessidades. O Sebrae tem. Ah, uma coisa que também tem na cidade é, junto com o Sebrae, é como se fosse uma startup de dar apoio para esses empreendedores etc. e tal. Isso eu sei dizer pra vc. Isso eu sei que tem. Pelo Sebrae e a prefeitura da esse *input*, participa. Isso eu sei te dizer. Agora, desculpe, das outras coisas eu não sou familiar com a situação.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) Eu me sinto prejudicado pra te responder essa pergunta por não saber. Eu não sei te falar isso. O que eu tiver te falando aqui, vou estar de repente, deduzindo. Eu não sei te dizer, Silvio. Não sei. Na realidade eu posso de repente até dizer que por serem órgãos públicos, obviamente eles não vão subsidiar de dinheiro ou capital etc. e tal. De repente pode dizer como fazê-lo, porque eu não sei como é feito isso. A prefeitura também não sei se tem algum financiamento pelo banco do povo etc. e tal. Não sei te dizer tá.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Não sei te dizer Silvio. Não sei. Essa pergunta é mais prejudicial ainda. Mas eu não acho que tem na cidade, ao meu ver, por estar, porque eu sei que os empreendedores procuram os órgãos públicos, porque eu não acho que aqui na cidade tem aquela pessoa que apadrinha, que compra projeto etc. tal. Pessoa física pra fazer. Eu acho que não. Eu não conheço.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Não sei te dizer. Não sei te dizer, mas, a grande, por exemplo, em salas de aula que a gente bate papo, em eventos, semana da administração, a gente vê isso. Falta isso. Falta, falta sim. Não tenha dúvida disso, falta aquele apoio, aquela, sabe, o cara que desenvolve junto, falta. Falta.

Resposta da questão bV: (social) Não. Não. Eu acho que deveria ficar, ser destacada é esse empreendedor. Essa pessoa que fomenta o empreendedorismo, de pessoa física, como se o empresário pegasse pra fazer; um empresário capacitado pra dar apoio a essas, que tem

³ Serviço Social da Indústria (SESI)

muitos contatos, ou seja, porque esse empresário é sabedor da situação do jovem empreendedor.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) Órgão público, prefeitura e o Sebrae, dos 5S, eu te aponto o Sebrae com certeza. O Sesi como eu já disse, eu não dou tanta, não ponho tanto a minha mão no fogo em questão de falar. Eu sei que ele faz, mas eu não sei se é tanto quanto prefeitura, disso de apoio. Desculpa, o que dá serviço de apoio do governo é o SENAT; tem os 5S e tem o SENAT, que dá apoio ao microempreendedor. Instalação, Isenção de impostos, esse tipo de situações eu não sei te dizer. Eu sei que dão apoio ao empreendedor em matéria do que eles precisam, vamos supor, tecnologia, algumas coisas assim que não onera tanto, esse 5S nem também a prefeitura. Eu não sei te dizer se tem, se esses órgãos subsidiam esses empreendedores em algumas situações, mas, que eles dão um apoio, tipo de direcionamento, isso eu sei que existe.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Então, é muito pequeno Silvio. Muito pequeno. Eu quase digo que não há um envolvimento. Por exemplo, administração nós temos empresa júnior. Na questão de engenharia de produção, nós temos também Empresa Júnior etc. e tal. Eu vejo mais em algumas situações a de administração de produção, como uma questão até de subsidiar os alunos de como se, como que é o conhecimento aí fora do que propriamente unir forças para ajudar o empreendedor etc. Etc. aquela coisa toda. Infelizmente, pra você ter ideia, no curso de administração a Empresa Júnior parece estar mais morta do que viva. Falta isso. Eu não vejo a Universidade Federal como fazedora de parte da comunidade empresarial, principalmente, o microempreendedor que precisa, ou pequeno empreendedor ou o empreendedor em geral. A faculdade, nossa universidade, desculpa, ela não tem esse tipo de elo de ligação. Não vejo. Infelizmente.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) O Sebrae, a Prefeitura sim. A universidade, por incrível que pareça, com todo o potencial que tem pra fazer, pra estimular etc. e tal, não tá presente não.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Isso aí não tenha dúvidas que Três Lagoas é riquíssima nisso. Tem todos esses aspectos que você me disse. Bem ou mal, tem. Questão de estrutura e tal, aeroporto, rodovias, elo de ligação com o principal estado da federação, hidrovias, etc., parques industriais, micro, pequena e média empresa, de tudo quanto é tipo de situações, isso não tenha dúvidas, principalmente voltada aquela questão de papel e celulose. Um aporte muito grande pro microempreendedor, para o empreendedor. E assim por diante. Isso eu vejo.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Fácilmo, principalmente porque o governo do Estado também dá incentivos fiscais. E a Prefeitura também dá incentivos fiscais quanto a terreno, quanto a impostos, etc. e tal, e tem vindo bastante; parece que vai melhorar esse tipo de situação. Que eu sei que isso é falado, etc. principalmente por um secretário econômico, que eu não lembro o nome dele. Esteve aqui na universidade falando esse tipo de situação, inclusive, o vice-prefeito também, num evento que nós tivemos.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Materiais. Embora, eu digo por exemplo, na questão da universidade poderia dar um apoio muito maior. Não tenha dúvida disso. Temos potencial pra fazê-lo. Mas, eu vejo aqui a questão dos materiais, embora se você falar pra mim, de repente, por prioridade, eu colocaria materiais, sociais e culturais. Por prioridade, primeiro o que mais contribui são materiais, depois, seria social, cultura eu acho que nem é levado em conta, alguma coisa assim.

04 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Eu acho que o convite das pessoas que estão em Três Lagoas, de autoridades, de dirigentes, enfim, de convidar outras empresas a vir para Três Lagoas, a participar. A própria experiência de alguns empreendedores que estão aqui, isso motiva né, essa vinda, creio eu que seria o principal. E também, a questão da divulgação da cidade. A cidade começou a ser mais divulgada, começou a ser mais vista por outras pessoas. E, aí tem auxiliado bastante.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Não, eu não tenho conhecimento desse fato. Não sei. Não vi também menção a nenhum empreendedor que veio pra cidade e se tornou assim, um ícone. Agente vê falar. Mas, não é da cidade. Mas a gente vê a questão da Mabel e de outras empresas que estão aqui. Mas a gente não vê da parte das pessoas que estão aqui, mencionar esses empreendedores, e quais seriam esses empreendedores que teriam sucessos.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Eu vejo a participação do Sebrae muito grande, nesse aspecto aqui. O Sebrae está desenvolvendo vários eventos que podemos assim dizer, pra tentar chamar esse pessoal; convidar esse pessoal em rodas de negócios. A gente vê também a FIBRIA e a ELDORADO também; eles fazem um evento praticamente anual, ou a cada dois anos, ao qual eles também têm convidado pessoas a conhecerem a cidade e a participar. Então, eu vejo fortemente o Sebrae e essas empresas maiores participando assim.

Resposta da questão a4: (cultural) O que tem contribuído também é a abertura que a cidade tem em relação a isso, que a cidade teve um tempo que ela ficou fechada. Não tinha empresas. Era muito difícil vir para Três Lagoas. Com a vinda de algumas empresas pra cá, as maiores puxaram a médias; as médias puxaram a menores; então, houve uma abertura, uma mudança de cultura na cidade em relação a isso. Que a cidade era cidade praticamente agrícola, hoje está se tornando uma cidade industrial.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Sim. Essas redes existem, já foi inclusive tema de tese de algumas pessoas. E é como estamos falando, vem um grupo de empresas, e esse grupo de empresas vai trazendo outras empresas e é claramente visto essa rede. E ela certamente contribui para o empreendedorismo. Porque tanto as pessoas do município, quanto as pessoas fora, começam a vislumbrar uma nova oportunidade de negócios, que até então não eram vistas.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) O conhecimento que a gente tem é em relação da prefeitura em doação de terrenos, em preparação do terreno. Incentivo nesse sentido. Incentivos fiscais e tributários, mas, assim, não, não vejo a questão do capital de investimento, de alguém que invista em empresas. A gente vê a abertura do Estado, tanto do município, nessa questão de doação: de terreno; a questão de exoneração de impostos. Essas coisas a gente vê sim.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Sim, eu consigo observar algumas pessoas nesse sentido. Eu vejo, por exemplo, a presidente do Sebrae, Jose, que ela está em contato direto com Campo Grande. Ela tem um no-round em relação a isso, e ela divulga a cidade, e ela conquista isso também. A gente também tem aqui, o vice-presidente da Federação de Indústrias do Estado do Mato Grosso do Sul, que é o Atílio. Que também é um empreendedor. Ele também faz esse papel muito bem. A gente vê que os dois praticamente trabalham em conjunto. E eles estão de certa forma conseguindo capitar esse pessoal. Esses mentores, que seriam os mentores né. E também nós teríamos, podemos colocar o prefeito que, bem ou mal, é um mentor, um incentivador. E também essas empresas maiores que estão aqui.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Eu vejo dois momentos aqui em Três Lagoas. Eu vejo assim: o pessoal que veio com as empresas, são pessoas que as empresas necessitavam, então são esses trabalhadores talentosos, que vieram com essas empresas; e a gente está vendo também uma qualificação das pessoas de Três lagoas. Que até então, não eram qualificadas, não eram consideradas talentosas pra isso. Então, a gente tem hoje, o SENAI, o Sebrae, todos os “S” trabalhando para essa qualificação. As instituições de

ensino também, entre outras. E as próprias empresas que dão curso, por exemplo, a FIBRIA e a ELDORADO, estão dando curso para as pessoas melhor em capacitar. Então, tem as pessoas que vieram com essas empresas que são capacitadas, hoje são gestores, a maioria deles; e outros que a própria cidade está qualificando essas pessoas.

Resposta da questão bV: (social) Eu acho que a questão da infraestrutura da cidade.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) A gente vê que há essa renúncia fiscal por parte do município, do Estado. Isso é muito coerente, né, a gente vê. Para instalação de novos empreendimentos. A questão de auxílio de outras Instituições; a questão, por exemplo, a gente vê caso do shopping agora, que o governo, ele teve; o governo municipal teve que intervir, na empresa de saneamento para puxar rede de esgoto, rede água, e então, a gente vê assim, por parte de quem tá uma disposição a fornecer esses incentivos.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Eu acho que ainda é muito incipiente em todas as instituições de ensino essa participação. Nós como Instituição também; nós ainda estamos dentro dos muros, e a gente está deixando isso ainda a mercê; tem muita coisa pra ser feita e pouca coisa a gente está fazendo. Existe, mas é incipiente.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) A gente vê uma mudança de cultura, né, nos últimos anos, onde a cidade era fechada pra isso. A gente já vê uma rede de colaboração; o próprio sindicato dos contadores, dos profissionais de contabilidade, tem já uma área específica pra isso, tal qual administradores, e entre outros. Então, há uma abertura. E hoje, mesmo que modestamente, há uma, como podemos dizer, um grupo de pessoas, que orienta essas pessoas, esses empreendedores a se instalarem aqui ou a buscar o melhor empreendimento.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) A gente vê que a cidade não estava preparada para receber a quantidade de empresas que recebeu, empreendedores; a gente vê também, que ainda não está. Mas algumas coisas avançaram, outras não. Por exemplo, a infraestrutura da cidade, é uma estrutura que ainda é precária. Que prima por recursos, por melhorias, asfalto, rede de esgoto, enfim. Mas nós temos rodovias, pelo menos aquelas que vão ao Estado de São Paulo, boas; o aeroporto é até considerado um aeroporto bom. Ferrovias também, ela está sendo muito utilizada. Tanto é que tem algumas empresas aqui que levam seus produtos para outras cidades, por exemplo, para Aparecida do Taboado, pra pegar uma outra linha lá. Gasoduto também. Então, a gente tem, assim, uma parte que está em funcionamento. Que é uma parte que está assim, como podemos dizer, boa, que funciona legal; e uma outra parte que ainda precisa de investimentos, muitos investimentos nessa área.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) O que a gente vê é que há essa facilidade. Os próprios interesses dos governantes mudaram, eles querem que essas empresas vêm pra cá. E eles estão trabalhando, pelo menos a gente percebe, eles estão trabalhando pra essa finalidade. Eu acho que é viável e está dando certo.

Resposta da questão c6: (material) Não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Eu acho que os aspectos culturais em relação a atitudes. Então, tem duas situações: eu vejo assim, por exemplo, a questão cultural de atitudes contribuem. História e empreendedores que eu vejo, não. E valor cultural não. Mas, na área social, por exemplo, eu vejo que as redes; as próprias redes estão contribuindo; tem consolidado, e às vezes contribuem até mais que essas atitudes. E os materiais também, a política de governo é um item que sobressai em relação aos outros. Política de Governo seria o primeiro; as redes o segundo; e as atitudes o terceiro. Seja, cada qual desses elementos aí tem uma, aliás, cada qual dessas possibilidades tem um elemento que sobressai.

05 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Eu acho que assim: teve um tempo que Três Lagoas teve esse incentivo, esse fomento do empreendedorismo principalmente quando iniciou as atividades na área florestal, para fornecer madeiras e serviços para a indústria de celulose e papel. Posteriormente a isso com a UFN3 também houve bastante atitudes realizadas pelas instituições como Sebrae com cursos, aperfeiçoamentos incentivando as pessoas a criarem seus próprios rendimentos. Teve uma época que as pessoas saíram da informalidade e se formalizaram para oferecer serviços para essas empresas, só que com isso, acho que com o tempo isso não se manteve, tanto que alguns empreendimentos foram à falência, principalmente com a questão da paralisação das obras da UFN3, da Petrobras. Acho que teve esse incentivo aí no empreendedorismo, puxado por uma demanda das grandes empresas que aqui se instalaram, muitas delas ainda se mantem e muitas não tiveram muitos êxito em função como por exemplo, o caso da UFN3 que paralisou e fechou as portas, ou, tiveram grandes prejuízos.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Eu não sei se tem historicamente uma influência em um aspecto cultural aqui da localidade, eu acho que foi mais assim, o empreendedorismo está muito ligado com a questão a demanda dessas grandes empresas, e não com algo cultural, algo daqui. Como histórias de três lagoas em si, eu acho que é mais algo que vem de fora, que veio de uma cultura, grandes empresas, e até esses

novos empreendedores tiveram que passar por uma qualificação para conseguir atender as demandas mínimas, os requisitos mínimos na qualidade de prestação de serviços para essas empresas. Mas não é uma questão cultural de histórias que estão presentes aqui na localidade.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Acho que houve um esforço local, mas sempre vinculado a essas grandes empresas pra atender as demandas, e a partir da vinda dessas empresas, de pessoas de diversos locais do Brasil para Três Lagoas, isso também trouxe novas exigências para o comércio, para a área de serviços em Três Lagoas.

Resposta da questão a4: (cultural) Não sei se cabe ai, mas a questão da chegada dessas grandes empresas havia um aspecto que três lagoas não tinha cultura voltada para as indústrias, e que as pessoas tiveram que se adequar a essas novas demandas, se elas almejassem um trabalho nessas empresas. Elas vieram com a cultura de trabalhos por turnos, com cumprimento de metas, coisas que a população local não estava acostumada, e assim, tiveram que se adaptar a essas novas questões.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Eu acho que com a iniciação da atividade florestal de celulose e papel criou-se uma competitividade no mercado de trabalho, competindo com mão de obra qualificada que acaba competindo entre si por essa mão de obra especializada. O interesse comum era reter esses profissionais na própria empresa. Por isso, houve melhorias em termo de salário no mercado durante esse período.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) Eu não tenho conhecimento se há alguma linha credito montadas para financiar. Teve um programa do Sebrae que fazia leiloes, não era para financiar atividades, mas para facilitar o fornecimento de serviços, matérias primas para as indústrias. Mas eu não tenho conhecimento não se tem alguma linha de crédito ou algo assim.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Não, não conheço.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Eu acho que talvez entra um pouco do que falei na primeira questão, dessas pessoas que se qualificaram, se capacitaram para trabalhar na indústria e acabou existindo essa competitividade no mercado de trabalho, onde elas estavam dispostas a sair de uma empresa e ir para outra barganhando o melhor salário.

Resposta da questão bV: (social) Acho que não.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) Aqui em Três Lagoas o que mais desenvolveu o empreendedorismo foram os incentivos fiscais, tanto municipal quanto estadual, está presente é um fator motivador para o empreendedorismo aqui em três lagoas e região.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Eu acho que nesse sentido aqui, as instituições de ensino superior, na parte de demandas locais, elas estão oferecendo novos cursos para atender o mercado local e regional.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) Não tenho muito conhecimento a respeito dessa informação, mas a respeito do que temos dentro das universidades que é chamado também a comunidade para participar são seminários, congressos, tivemos um congresso de contabilidade onde foi chamando à comunidade a classe contábil para participar, onde foi destacado o empreendedorismo na área contábil. Na área de administração também temos as demandas das indústrias, empresas para trazerem temas a serem debatidos dentro das universidades.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Eu acho que nessa questão aqui a infraestrutura física de Três Lagoas ela é precária em termos de rodovias que ligam, a principal rodovia que liga Três Lagoas à Campo Grande é precária deveria ter melhorias, duplicação, aeroporto funciona mais ou menos, as ruas de Três Lagoas são precárias, a cidade em si ela carece bastante dessas infraestruturas. Ligações para outros estados, saindo para São Paulo, acho que está bem servido de rodovias, mas dentro do estado de Mato Grosso do Sul, principalmente ligando para a capital é precária o estado das rodovias.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Eu acho que não existe restrições para a entrada de novos mercados, o detalhe é a adaptação das pessoas na cidade, mas para a entrada não existem barreiras.

Resposta da questão c6: (material) Não. Que eu me lembre, não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Em primeiro lugar eu acho que a questão material, as políticas de incentivo fiscais foi o que mais incentivou a entrada de novos empreendimentos em Três Lagoas, mesmo tendo a infraestrutura física deficiente, foi o que motivou a entrada desses empreendimentos na cidade. A partir dessas grandes empresas que se instalaram aqui, por meio das instituições, houve também uma capacitação para que outras micro pequenas empresas se instalassem fornecendo serviços para as grandes, gerando uma população crescente nos últimos anos em Três Lagoas.

06 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Eu acho que aqui como em qualquer outra cidade, as pessoas se esforçam para viabilizar os negócios delas, muitas vezes falta conhecimento técnico para tornar o negócio viável. E como a cidade é uma cidade cheia de

altos e baixos, uma cidade que tem momentos que qualquer coisa que for montado dará certo, e momentos que qualquer empreendedor vai passar por dificuldades. Então essa instabilidade econômica que a cidade vive em razão das grandes obras torna o empreendedorismo um pouco mais difícil, principalmente essa volatilidade que a cidade tem.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Eu acho que a partir do momento, eu penso não vou nem falar no achismo, penso que a partir do momento que eles criaram a associação dos jovens empreendedores em Três Lagoas, isso ficou mais evidente porque eles têm um evento realizado várias vezes no ano chamado *happy age*, e nesse evento eles convidam três empreendedores de sucesso para contar sua história, de certa forma isso motiva os demais empreenderem e a mudar alguma coisa no próprio empreendedorismo que eles vem fazendo. Então o *happy age* é um ponto favorável dentro dessa linha que você está me perguntando.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Eu acho também que por meio das entidades de classe, por meio da *happy age*, da associação comercial, o próprio Sebrae fazem, eventos, que tentam difundir esses ideais, mas querendo ou não querendo de certa forma, vamos dizer o “macete”, a galinha dos ovos de ouro eles seguram. E muitas vezes essa galinha, esse macete é que tem o ideal por trás. Mas eu acredito que aqui não seja, tão escondido isso, eu acredito que há sim uma difusão dos ideais.

Resposta da questão a4: (cultural) Não. Acho que Três Lagoas está muito dentro desse modelo, e aparece nas literaturas, e nas próprias histórias de sucesso de empreendedorismo, não foge muito disso não.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Acho que aqui é muito forte isso no sentido, como eu já disse da própria associação dos jovens empreendedores, a própria associação comercial, as várias entidades de classes que são muito forte. Um papel importante também é o do Sebrae no sentido de formar e capacitar fornecedores para a grande empresa, de certa forma isso é bem difundido aqui no município.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) O estado, não só o município do Mato Grosso do Sul, os pequenos empresários têm dificuldades em relação a outros estados. Por exemplo, tem o banco do povo, Três Lagoas não conta com esse banco para uma linha de crédito popular para pequenos empreendedores, mas ela conta com o FCO, o fundo do centro oeste, que é uma linha de crédito com juros mais baixos que é subsidiados para o desenvolvimento do centro oeste. Então ela tem esse diferencial que no caso outros estados comparado com São Paulo e o sudeste não tem, no caso o centro oeste já conta com essa linha de crédito.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Eu acho, ainda voltando a falar das entidades de classes, eles fazem eventos que dão prêmios para o empreendedor inovador, prêmio para o empreendedor do ano, prêmio para o empreendedor jovem, isso de certa forma, essas pessoas passam a ser mentores e consultores informais dos demais e todos olham ou pedem dicas pra eles, então eles se tornam um mentor natural, vira uma vitrine dessa pratica. Agora o mentor formal eu particularmente não conheço.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Três Lagoas é um município que tem dificuldade para reter talentos em razão ao custo de vida, ao crescimento desordenado, a falta de infraestrutura, em razão da falta de lazer e diversão, então essa tipologia que você acabou de colocar, eu acho complicado para eles reterem algum talento aqui. Muitos até ficam no momento que eles estão muito necessitados, mas a partir do momento que eles acham um outro emprego, outra proposta de trabalho em um município com o perfil diferente, vão embora, eu vejo como uma dificuldade imensa para reter talentos. Isso pra mim é o principal fator que acaba pesando nessa questão.

Resposta da questão bV: (social) Acredito que não.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) Eu vejo que Três Lagoas é refém do incentivo fiscal, ela está bem localizada, está na divisa do estado de São Paulo, a partir da divisa de São Paulo você pega toda uma infraestrutura já pronta que liga porto, aeroporto, que liga grandes centros consumidores, mas hoje ela é refém principalmente de incentivo fiscal, eu penso que se tirar o incentivo fiscal a cidade vai perder muito, isso é um fator importante para o município.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Eu acho que poderia ser melhor, existe um instituto federal, a universidade federal, Senai, Senac, mas ainda acho que poderia ser melhor, porque isso está meio desconectado, com os cursos da realidade hoje ligada no empreendedorismo. Ainda falta a gente que está no meio de instituição de ensino beber um pouco mais dessa fonte de empreendedorismo, está um pouco distante, mais a estrutura existe, o que tem que fazer é conectar ao que o mercado está absorvendo, está meio desconectado ainda.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) Acho que o profissional liberal de certa forma tem, e se não tiver eles importam da cidade de São Paulo para fazer isso, agora eu acho que as próprias secretarias municipais estão bem distantes, elas não cumprem com esse papel, porquê? Em razão dela preparar a cidade para receber o empreendedor, a cidade não está preparada está desconectada com a realidade do empreendedorismo em razão disso a retenção de pessoas.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) É como eu disse a localização de Três Lagoas é muito privilegiada. Por Três Lagoas nós temos um rio, que fomentaria essa hidrovía, mas falta porto, existe um projeto de porto seco que não sai do papel que poderia já estar funcionando. A questão da ferrovia também passa por Três Lagoas, agora a rodovia que não seja do estado São Paulo, ou seja, a rodovia que está localizada no Mato Grosso do Sul deixa a desejar, a estrutura é bem precária assim como as ruas, falta anel viário na cidade a parte de infraestrutura também está a desejar, isso dificulta o empreendedorismo até mesmo a perspectiva do empreendedor vir e olhar para a cidade e se animar, ter uma boa sensação um desejo de empreender aqui, isso falta.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Acho que não há dificuldade não, acho que isso é fácil, o problema é como eu disse; é o empreendedor vir e enxergar com bons olhos a cidade para fazer o investimento.

Resposta da questão c6: (material) Não. Acho que está tudo dentro das possibilidades mesmo.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) O material é muito importante em razão da localização, de incentivos, a questão não (sei onde vai encaixar aí na pesquisa) de ser hoje o maior polo de celulose do mundo, então tem muitas empresas que se instalam para prestar serviços nessas mega empresas, mas eu acho que o que está mais ligado a esse destaque que você quer dar é a questão do incentivo, da localização e principalmente a cidade ter tido esse “bum” nos últimos anos a partir do momento que ela recebeu esses investimentos. No caso de Três Lagoas não, é esse conjunto porque esse conjunto é a mola propulsora no desenvolvimento do empreendedorismo. Eu penso que a cidade teria que fortalecer os pontos fortes enfraquecer os pontos fracos para ela poder receber empreendedores que venham pra ficar, para fazer diferença, mas para isso tenha um conjunto respeitado, tem que ser analisado e um desses fatores é justamente a falta de investimento que é o que mais pega hoje na cidade a falta de investimento público para melhorar a cidade para que a cidade seja acolhedora.

07 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Elas estão divididas em duas categorias: uma que são os habitantes aqui da cidade, não, e tem o pessoal que vem de fora também. Então, assim, são atitudes bem diferentes. A gente percebe logo desde o início do empreendimento, você sempre consegue observar se o que está sendo construído aqui na

cidade, se é feito por alguém daqui da cidade, ou se é algum investimento de outro Estado. As pessoas que vem visando o desenvolvimento do Estado. As pessoas daqui do município, elas têm uma visão diferente. Geralmente é difícil você ver alguém de Três Lagoas mesmo fazendo grandes empreendimentos aqui. Sempre é voltado ao comércio, prestação de serviço. Os demais, que são os investimentos maiores, as empresas médias, grandes, geralmente, é capital de outro Estado que está sendo investido aqui. Os comportamentos são diferentes.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Recentemente o pessoal do Sebrae começou a explorar, utilizando as histórias das próprias pessoas daqui para servir como estímulo aos outros, as pessoas que tem vontade de empreender em geral aqui do município, apresentando aqueles de sucesso; entrevistando como elas iniciaram, quais foram as dificuldades que foram enfrentadas, as estratégias, e isso é bem bacana. A gente também pode acompanhar o trabalho do pessoal da AJE (Associação dos Jovens Empreendedores), que seguiu o mesmo exemplo do Sebrae e começou a realizar eventos nesse intuito de estar estimulando os moradores do município a estar empreendendo e demonstrando que tem possibilidades de dar certo os negócios; que todos passam por dificuldades no início, mas é uma fase e depois eles estabilizam e alcançam o sucesso.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Eu acho que talvez não seja amplamente divulgado, mas existe. Igual eu citei as duas: a AJE e o Sebrae que tem tentado trazer o envolvimento da comunidade. Eu não sei se é um pouco falta de interesse da comunidade, ou se é deficiência na divulgação deles. Não sei te pontuar exatamente o que prejudica. Mas eu acho que poderia ter um alcance maior. Mas também são trabalhos recentes. Isso com o tempo se eles persistirem vai aprimorando.

Resposta da questão a4: (cultural) No momento assim eu não recordo.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Pelo meu ponto de vista, eu acho que Três Lagoas está vivendo um momento ímpar. Apesar da crise no Brasil, nós temos sido uma cidade que tem recebido investimento. As pessoas daqui têm oportunidade. Basta elas aprenderem a se utilizar dessa fonte que é o compartilhamento das informações, é buscar parcerias, divulgar o que elas sabem fazer. A rede social está aí pra ajudar nesse sentido, porque você se torna visível pelas redes sociais, as pessoas ganharam mais oportunidades de estar falando daquilo que ela sabe fazer, dos talentos que elas possuem. Então, eu acho que as pessoas que tiverem essa sensibilidade pra estar utilizando as redes, estar buscando conhecer novas pessoas, as pessoas que tem vindo de fora, ela tem sim, oportunidade de estarem se lançando no mercado e obter sucesso.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) Aqui em Três Lagoas eu penso que ainda está faltando algum apoio, principalmente aos pequenos e microempreendedores. Assim, apoio em todos os sentidos: desde as informações, até onde eles buscarem esse crédito para pequenos investimentos, para que eles possam iniciar as atividades. Os maiores de médio porte, grande porte, esses não; quando eles chegam eles têm facilidade, porque eles vão ao banco, e o banco já direciona eles ao caminho certo. Às vezes já vem com incentivos também. Incentivo fiscal. Tudo isso facilita. A questão do trânsito também. Às vezes é questão de conversar. É eles chegarem em um lugar e serem recebidos. Receber a informação correta. Para o médio e para o grande eu acredito que não tem dificuldade. Muito pelo contrário, as portas se abrem. Eu acho, no meu ponto de vista, que o pequeno ainda tem dificuldade sim. Tanto de informação, quanto de local que ele possa estar pedindo crédito.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Eu conheço algumas pessoas aqui no município que há tempo se dedica a isso, tanto voltado a política pra desenvolvimento da cidade, quanto a empreendedores mesmo, que captam investimentos fora; chama para parcerias aqui no município. Não são muitas pessoas, aqui não. Mas, existe. Tem o Jeferson Salomão, que é bem conhecido aqui no município, tem o pessoal do Orestinho, que é uma família bastante tradicional aqui na cidade, que ele faleceu, mas que a família ainda continua levando os empreendimentos que ele deu início. Tem várias famílias tradicionais aqui do município que tem galgado êxito na captação de recursos fora, convidando as pessoas de fora para vir aqui fazendo parcerias, fazendo loteamentos para condomínios, construindo prédios comerciais, quem tem visão e de certa forma tem algum recurso pra aplicar, esta logrando êxito sim, nessa fase que a cidade está vivendo.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Vou te falar pelo meu ponto de vista, eu trabalhei aqui 15 anos na área de Recursos Humanos aqui na cidade. A gente viu o início de várias indústrias aqui. Infelizmente o que a gente tem pra contar nesse sentido, para as pessoas aqui do município não tem sido muito legal. Na verdade, tem sim, melhorou; hoje, por exemplo, tem muitas pessoas que com uma formação técnica conseguiram empregos estáveis. O que eu observei ao longo desses anos que eu estive ai, é que nas empresas grandes, infelizmente, mesmo tendo qualificação, as pessoas aqui do município precisavam sair do município para voltar; para conseguir ter algum reconhecimento. Agora, nas empresas menores, devido à vezes a falta de capital, para o pessoal estar trazendo pessoas de fora, arcar com custos de aluguel, essas coisas; acaba tendo mais oportunidade. Um pouco mais de reconhecimento mais, o sonho dos que estão nas

menores é chegar nas grandes, e aí, eles acabam tendo que fazer esse caminho, tipo: eu vou embora e depois eu vou voltar contratado como um profissional que veio de fora. Pra ir para uma grande empresa. Já vi acontecer isso várias vezes

Resposta da questão bV: (social) Não.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) Bom, embora a gente escuta bastante críticas nesse sentido, eu vejo como algo muito positivo. Porque Três Lagoas, se você viesse aqui há uns 20 anos atrás, era uma cidade que vivia do comércio e da pecuária. E essa política de incentivos do município, trouxe problemas para o município, que estão aí, a gente já sabe quais são, a questão principalmente da estrutura da cidade, que ficou bastante complicada, tipo, falta de saneamento básico, asfalto, até mesmo questão elétrica, às vezes tem casas na rua e não tem iluminação pública. Enfim, mas eu vejo como positivo esse incentivo que a cidade, que o Estado tem dado ao empreendedorismo trazendo, e dando, isenções que valem a pena a empresa se instalar aqui. Que valha a pena, ele estar capacitando mão de obra porque, na verdade, é o investimento não só na estrutura da empresa que eles têm que fazer, eles têm que trazer a formação das pessoas. Prova disso foi o que a FIBRIA fez quando eles vieram se instalar aqui no município, depois posteriormente, a ELDORADO também fez, que foi os cursos técnicos que eles trouxeram, pra poder qualificar as pessoas aqui do município para estar aptas para serem contratadas pelas empresas então, isso pra nós realmente foi louvável.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Eu observo assim, que é superpositivo, porque num curto espaço de tempo Três Lagoas recebeu várias instituições de ensino. De várias modalidades também. Você citou a UFMS, a AEMS, e IFMS mas, paralelo a isso vieram instituições também que permite que um trabalhador de uma empresa que trabalha em turno, ele consiga estudar; que são as pessoas que estudam em formato EAD, ou semipresencial; e isso despertou o interesse a parte da educação aqui deu uma suprida legal. Porque no início da industrialização aqui no município tinha muita dificuldade com relação a isso. As pessoas tinham escolaridade muito baixa. E com essas universidades que vieram; um custo também, que é um custo bastante acessível, hoje. Isso tem favorecido na formação.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) Eu penso que ainda existe muita coisa ainda a ser feita. As pessoas precisam ampliar os horizontes, vê as oportunidades. Porque, igual eu comentei, Três Lagoas está numa fase que se a pessoa pensar um pouco, não ficar engessada, ela tem muita oportunidade. E você às vezes não precisa nem de capital pra você iniciar. É só o capital do relacionamento, já abre as portas. Você encontrará pessoas que

estejam precisando do seu serviço, e então, eu penso que os órgãos de classe, eles poderiam fazer mais, para estimular essas pessoas. Advogados, contadores, economistas; esses profissionais que estão aí, a criarem novos serviços, que eles detectam que há necessidade no município. Falta um pouco de organização nesse sentido. E falta também interesse.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Eu acredito assim, pelo que tenho visto aqui no município, que é muito a desejar a infraestrutura do município. Tanto as ruas, a pavimentação, quanto a iluminação pública, quanto a coleta de lixo mesmo, que a gente observa aí que às vezes fica bastante deficiente, deixa a desejar. Quanto à política de educação, a fim de que estimule as pessoas a não jogarem lixo nas ruas, a limpar a frente das casas, essas coisas eu acho que falta bastante coisa nesse sentido aqui na nossa cidade. É uma cidade que ela tem condições de se tornar bonita, limpa e arborizada, mas precisa ter uma vontade, um incentivo à educação voltada pra isso.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Embora a prefeitura, principalmente, busca bastante trazer novas empresas, depende. No meu ponto de vista, depende do que o empreendedor trabalha para ele receber esse incentivo, se for uma empresa de médio e grande porte, ele vai receber todos os incentivos necessários possíveis, o trânsito é mais rápido. Agora, se for um empreendedor pequeno, que está iniciando as atividades, conheceu a cidade, achou legal porque viu que está aumentando a população, a economia aqui está aquecida, digamos assim, se comparada perto ao Brasil, que tem acontecido no restante do Brasil; ele tem dificuldade, por uma série de coisas, por exemplo, custo de aluguel aqui é muito alto; se não é uma empresa que tenha nome conhecido, eles tem muita burocracia na hora de conseguir locar, a questão de estar contratando mão de obra também é complicado, porque ele precisa ter o recurso para poder investir em treinamento dos funcionários que ele vai estar contratando. Então, tem uma série de coisas que para o pequeno empreendedor dificulta.

Resposta da questão c6: (material) Não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Eu acho que todos esses exemplos que você citou, eles contribuem com uma parcela. A somatória deles é que torna viável acontecer o que está acontecendo no município. Não adianta a pessoa ir só por um caminho que não dá certo. Ele tem que trabalhar, fazer o aproveitamento de tudo que está sendo oferecido, tanto na questão material, quanto na questão social, fazer amizades, trazer pessoas que tenham interesse em estar comprando o produto ou o serviço que ele oferece. Não ficar desligado das políticas públicas do município, dos incentivos também. Aproveitar todas as oportunidades. É isso que faz o sucesso né, da pessoa que queira empreender aqui no

município. Quando você tem bastante contatos, você tem bastante ideias. Se você expô-las as pessoas, você pegando o que um pensa, o que o outro sugere, você acaba sabendo das dificuldades que o outro teve, alternativas que ele encontrou pra resolver as dificuldades, que você pode aplicar no seu negócio também. Isso é super positivo no meu ponto de vista.

08 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Bom. Assim, formalmente eu não tenho conhecimento, né? Em relação ao empreendedorismo, o que eu vejo mais, que não é tão relacionado a isso, seria para as indústrias, né? Ai seria mais incentivos fiscais que eu também não sei em que PE está. Mas, que pelo jeito, o incentivo maior é voltado mais para indústrias e não para comércio, ramo de alimentação, de lazer, ou coisas do tipo.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Eu acredito que sim, né? Um dos grandes exemplos que temos aqui, que você já deve até conhecer é o do Na Telha Cupim. O cara foi um fenômeno na área de empreendedorismo, e, é até hoje. Então eu acho assim, que ele é um modelo para essa área de lazer e alimentício para nossa região, para nossa cidade. Tanto é que ele já deu até palestras aqui, né? Então, o cara é fantástico. Eu admiro muito ele como empreendedor. As atitudes que ele tem de tratar bem os seus profissionais, de tratar bem também os clientes, de atender os clientes junto com os profissionais. Eu acho excepcional!

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Então, eu desconheço isso. Talvez a Associação Comercial deva fazer alguma coisa em relação a isso. Mas, não tive nenhuma informação a respeito.

Resposta da questão a4: (cultural) Não me recordo. Parece que atendeu. Dentro da minha limitação de conhecimento da área, parece que atendeu a tudo.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Bom, eu não sei como é que eles trabalham em relação a isso. Mas, se elas tem, se existe isso, eu acho muito importante e muito interessante. Porque isso vai fazer com que eles criem estratégias para poder melhorar essa parte de empreendedorismo para o ramo deles.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) Eu penso que esse capital de investimentos (É público ou privado?) Eu acho que tem pouco. Eu percebo que tem pouco. Mas, assim, as pessoas que querem realmente abrir um negócio que vai ter que ter seu próprio recurso. Em relação ao capital de investimento público, talvez tenha um pouco, porém no

sentido de incentivo fiscal para indústrias, mas para comércio ou pequenas empresas eu não vejo. Pelo menos, eu nunca tive informação a respeito.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Não, não conheço nenhum.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Eu acho assim, que existem algumas PÉROLAS. Mas, no geral não existe não. Igual ao Na Telha Cupim, tinha o gerente dos garçons, não sei se você lembra. Um baixinho legal, super gente boa, “aceleradinho”, Benjamim. Só que ele saiu de lá, não sei se ele criou o próprio negócio. O problema é esse, é que esses trabalhadores que são talentosos, eles também miram seu próprio negócio. Então, deixa a desejar nesse sentido. Mas, são poucos, eu penso. Não existem muitos.

Resposta da questão bV: (social) Não, eu acho que não.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) Então, eu penso que o incentivo maior é para indústria e não para o empreendedorismo em si. Talvez o pequeno empreendedor/pequena indústria não tenha muito incentivo nesse sentido. Querendo ou não esse ramo também seria uma forma de empreendedorismo. Mas, não vejo muito.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Eu acho que é pouco. Precisava ter mais. Por exemplo, no curso de administração o máximo que vai ter é uma disciplina. Porém, é mais teórica, não tem projetos de extensão que promovam isso, e, talvez em outras disciplinas que não é específica de empreendedorismo, você até comenta alguma coisa, mas, não sai da teoria. De forma isolada. Não é uma coisa que trabalha o aluno para ele ser um empreendedor no futuro, para ele correr atrás e ter gosto por isso. Não vejo isso em nenhuma instituição de ensino aqui em Três Lagoas. É que eu não penso muito nos cursos da AEMS, mas do Instituto Federal, por exemplo, não seria bem empreendedorismo, seria mais formação técnica, que também pode ser de como a pessoa poderá atuar como profissional, e não como empreendedor.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) Eu penso que o Sebrae e SENAI atuam mais em cima da questão de empreendedorismo do que os outros.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Bom, eles contribuem porque dá mais acesso a negociação. Por exemplo, se você for trabalhar com produtos, você pode fazer entregas na região ou coisa do tipo. Os aeroportos também dão mais acesso a novos profissionais, a gestores. Assim, a mesma coisa para as hidrovias. As ferrovias mais ou menos, pois deixam a desejar. Por exemplo, daqui para Campo Grande é um caos. E na questão de imóveis, eu acho que não contribui muito porque é muito caro um imóvel aqui, até para você comprar ou para alugar. Eu acho que não contribui muito. E as ruas da cidade nem todas favorecem nesse sentido. Inclusive, a Infraestrutura no sentido geral não comporta

muito. Porque, justamente por eles terem promovido a abertura para as indústrias, mas não pensaram na infraestrutura para a multidão de pessoas que iam vir para trabalhar. Por exemplo, o centro é um caos para achar estacionamento. E isso pode atrapalhar os negócios ou atrasar o serviço na produção de algum empreendimento.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Olha, eu nunca ouvi falar nada a respeito de impedimento. Mas, o máximo que pode impedir é a questão da cultura.

Resposta da questão c6: (material) Não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Eu acho que seria mais os materiais, porém mais para as indústrias. Por que, para as outras coisas, meio difícil. E culturais, talvez, ajude de alguma forma, mas ao longo do tempo. Não necessariamente com a história dos empreendedores que a gente vê. Por exemplo, quando foi instalada essas indústrias que tinham escalas de trabalho, o pessoal não conseguia cumprir a rotina por escala, tinha que contratar pessoas de fora. Agora eles estão começando a ter isso na cultura deles, a acostumar com isso. Eu acho que a gente poderia elencar aqui, a questão cultural. Mas, em primeiro lugar, o social. Das redes, capital de investimentos, trabalhadores talentosos. Isso tem que ser investido em primeiro lugar e trabalhar de forma paralela à cultura, e depois essa questão de materiais, políticas e governos, e serviços de apoio. Ou, também pensando por outro lado, talvez os materiais primeiro. Começar com as universidades, com a estrutura, infraestrutura, fazendo uma análise de ambiente para poder verificar quais são as tendências nesse sentido e começar a trabalhar em prol de dar um ambiente propício para isso.

09 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Eu vou ser honesta com você, eu desconheço algum tipo de atitude individual, entendeu? O único lugar que eu sei que vemos isso ai, é dentro da universidade quando o aluno passa por essa disciplina, e ai você vê que o professor trabalha isso e faz com que o aluno visualize essa possibilidade de investimento e empreendedorismo. Fora isso, eu nunca vi.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Olha, eu acho que eles usam de início, sabe? E, eu acho que no passado não usavam. Mas agora que a cidade está crescendo, e, está nesse momento de quer dizer, já passou por esse momento de industrialização, mas continua ainda, eu acho que hoje, SIM. Eles usam isso para incentivar as pessoas ao empreendedorismo, mas no passado eu acho que não havia esse tipo de preocupação. As pessoas vinham e se instalavam, tem pessoas com bastante êxito aqui que eu

conheci, que eu conheço que teve bastante êxito, e hoje você consegue ver essa divulgação, até dentro da própria universidade a gente vê isso, né? Essa divulgação pelo êxito.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Olha, sobre esses ideais, eu acredito também que se a gente falasse que é por parte de um órgão diria que pode ter, mas, individual eu acho que não tem, entende? Que sejam promovidas por pessoas da cidade. Eu acredito que possa acontecer, mas num nível muito pequeno, isolado. Então, por exemplo, alguém vem conversar comigo, então ai eu falo, entende? Alguém vai conversar com uma outra pessoa, mas não é aquela coisa assim que existe. Sair, indo lá, dentro de um grupo esse compartilhamento, eu não vejo isso, entende?

Resposta da questão a4: (cultural) Olha, eu não sei se cabe aqui, entendeu? Não sei em qual momento da sua entrevista vai caber isso, mas tem uma coisa que nós observamos aqui em Três Lagoas para o empreendedor. Às vezes o empreendedor vai abrir um pequeno negócio na área de alimentação, por exemplo, e ele vem aqui e fala assim: “Aí, vou abrir um café”, foi em São Paulo e viu uma ideia muito linda, muito maravilhosa ou foi até ali em Aparecida do Taboado, a cultura lá é diferente, aqui isso não funciona. Por exemplo, na área de alimentação muita gente abre algum tipo de negócio, um lugar para refeição ou alguma coisa diferente e não vai pra frente, e logo fecha. Por quê? Porque a cidade culturalmente, ela é a cidade de alimentação. Tipo assim, o que é que funciona aqui? Espetinho. Quem monta esse tipo de negócio vai pra frente, quem monta um outro tipo de negócio, por exemplo, o café, eu já vi vários cafés aqui, monta e não tem essa tradição, entendeu? Então a pessoa, acho que antes de montar um negócio aqui deveria ver o que a comunidade, quais são os costumes, quais são os hábitos das pessoas, e eles não fazem esse tipo de coisa. E isso ai é falo, por que montam e ai dá aquele BUM, todo mundo vai, e de repente, fechou. Entendeu? Porque foi aquela coisa de momento, pois não e o tradicional. São coisas que o pessoal fala RH, mas em Três Lagoas podia ter isso. RH, vou pegar a ideia e vou montar. Não é! Porque se você quer ter sucesso, você tem que montar uma coisa que o pessoal daqui goste. E, é isso que tenho visto.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Eu acho que não existe essa rede, tá? E, eu acho que aqui as pessoas, elas são muito individualistas, entendeu? Eu acredito, pela minha visão. Eu não acredito que exista essa rede de compartilhamento, entendeu? Eu acredito que possa acontecer em um ou outro ramo, mas muito pouco. Pelo que a gente sai aí no comércio, para comprar, pra ver. Às vezes você chega num local, e você pergunta assim: Onde eu poderia encontrar?

Ah, eu não sei! Então assim, eles não fazem questão de te dizer onde você poderia encontrar. É muito difícil, e isso acontece constantemente. Então pela minha vivência aqui nesses anos eu não vejo muito isso.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) Eu acho que se a gente for olhar por instituições financeiras, hoje a gente tem um bom leque de instituições financeiras em Três Lagoas, né? Que disponibilizam se vai ser recursos financeiros com juros baixos ou acessíveis, aí eu já não sei te dizer. Mas, eu acredito que tenha sim isso em Três lagoas. Agora essa questão de anjos, eu acho que pode acontecer, mas, assim, em um nível muito muito muito pequeno. Porque um local que a gente conseguiria isso, por exemplo, seria se a gente tivesse uma incubadora aqui, ou na universidade, e a gente não vê isso funcionando. Nem aqui, e nem em uma outra universidade daqui que trabalha. E, a gente vê normalmente esses anjos aparecendo através desses lugares. E a gente não vê isso aqui.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Olha, eu não conheço ninguém. Nenhum mentor ou negociador aqui em Três Lagoas que faça esse tipo de coisa não. Pessoas individuais, eu não conheço.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Eu acho que ter, a gente tem, entendeu? Eu acredito que em alguns cargos para empresas grandes, ou outra coisa, que não tenha em Três Lagoas. Realmente, às vezes não trazem, e, o que eu tenho conversado, visto em reuniões que tive agora na parte de RH esses dias atrás, é que as vezes é o seguinte: O trabalhador três-lagoense, ele não procura se qualificar. Ai o que acontece, dentro da empresa ou da indústria, às vezes tem um cargo que ele poderia alcançar, e ele não alcança. Por quê? Porque ele não se preocupa em se qualificar, e ai vem alguém de fora e ele pergunta por que pegaram o de fora? Porque você não se qualificou! Então, isso existe aqui. Mas que existe gente qualificada que mora aqui, que pode assumir alguns cargos, eu acho que existe. Até para uma empresa que começa agora, entendeu? Porque tem gente aí que a empresa abriu e ele começa aprender ali dentro, crescendo junto com a empresa. Já vi muito isso.

Resposta da questão bV: (social) Não, só essa questão mesmo dos talentos, eu acho que as pessoas da cidade ao invés de buscar, correr atrás para ser um talento, se qualificar, e não estão fazendo isso. Mas também, às vezes, tem empresas que tem pessoas qualificadas e eles não pegam daqui, eles buscam de fora. Eu acho que isso acontece também.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) No município de Três Lagoas, eu vejo assim, para as grandes empresas e indústrias ele tem incentivo. Eu não sei te garantir se as empresas prestadoras de serviço, por que, com a entrada dessas grandes indústrias foram criadas várias empresas de prestadoras de serviço para atender essas empresas. Eu não sei te

garantir se eles conseguiram isenção de ISS, essas coisas. Isso eu não sei te responder, porque eu não fui atrás, mas, eu acho que nós temos uma boa política para grande empresa. Para pequena e média empresa, eu não vejo muito essa política.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Muito fraco, entendeu? Porque o que e que acontece, dentro da universidade mesmo, a gente só vê a parte de empreendedorismo dentro da sala de aula. Só com a disciplina que e obrigatória para que o aluno possa fazer. E agora está instituindo empreendedorismo em todos os cursos mas não como disciplina obrigatória. Então, eu acho que não oferecemos muitos cursos para comunidade externa. Nós não! As universidades não oferecem cursos para comunidade externa como extensão. Nunca vi para poder trabalhar esse tipo de coisa.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) c3) Eu acho que isso é bem forte aqui. Por que o Sebrae, ele tem vários cursos com acompanhamento, então, ele não só dá o curso, ele ajuda a montar e dá o acompanhamento. Aí você olhando para o SENAI, o SENAI também trabalha, mas o SENAI ele trabalha mais com aperfeiçoamento, com cursos, ele eu acho que não trabalha muito essa parte de acompanhamento, ajudar montar o negócio e tal, entendeu? Secretarias da cidade, eu acho que eles trabalham mais com palestras, com cursos, mas não com o auxílio da pessoa para poder ser empreendedora, como abrir um negócio, sabe?

Eles trabalham mais com palestras. Eu acredito que isso tem. Quando a gente fala de economistas e engenheiros, aqui nos nem temos direito, os contadores e os administradores, eu acredito que eles também não contribuam muito. Mesmo o sindicato dos contabilistas, dos administradores, eles não tem uma atuação muito forte, entendeu? Para auxiliar, não tem.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Olha, imóveis, a cidade hoje tem imóveis que dá para comportar, não vamos falar de valores de aluguel, se você for falar de valores de aluguel, é um pouco elevado, mas eu também andei conversando com outras pessoas e a gente olha, olha aqui, mas, por exemplo, meu filho mora em outra cidade e falou: NOSSA, O ALUGUEL AQUI É IGUAL LÁ. Então você vê que eles são muito compatíveis, pode ser caro dependendo de onde a pessoa vem, né? Quando você fala em ruas, ai depende de quem gosta. Eu por exemplo, gosto de Três lagoas com asfalto ou sem asfalto, para mim tanto faz. Rodovias, eu acho que o acesso para capital que e mais difícil, eu acho a cidade de Três lagoas uma cidade estratégica, ela é bem localizada. Ela tem uma boa localização para o Paraná, para o Sul, para São Paulo. Então assim, ela tem uma localização ótima! Nós temos hidrovias, que tem condição de ecoar. Temos ferrovias. O gasoduto está aqui na cidade, então, se a empresa depender, tem custo reduzido com isso. Temos agora o aeroporto, pode não ser o

melhor, mas tem. Então assim, eu acho que se Três lagoas melhorar a estrutura física dela, com saneamento básico, atendimento hospitalar, saúde, eu acho que ela é o local ideal para se montar um negócio, por conta da facilidade de saída da mercadoria.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) É fácil sim, viu? Eu acho que antigamente era mais difícil, porque a cidade não tinha essa visão toda de crescimento, né? Então não tinha muita facilidade, mas hoje eu acho que é fácil sim ter essa entrada de novos investidores. Eu diria que na área medica antigamente era muito difícil, na área da saúde era complicado. Mas, hoje, o mercado abriu. Ainda mais por conta do curso de medicina da universidade, ta abrindo mais ainda.

Resposta da questão c6: (material) Não, que tenha não. Que pode vir a ter, pode ser, né? Eu acredito que a universidade deveria ser mais ativa nesse aspecto para ajudar o empreendedor. Tem muita gente que entra no mercado e não sabe nem o que é uma pesquisa de mercado, e eu acho que a gente tem aqui um suporte que poderia ajudar e não está sendo feito.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Materiais, tá? Os materiais foram o que contribuíram mesmo, que foi essas políticas do governo. A política de isenção do governo e por parte da prefeitura, né? Por parte da secretaria de indústria e comercio de Três Lagoas, e que fez com que fosse buscado, por que por parte da área comercial, a indústria nem entraria em Três Lagoas. Por que é uma forte concorrente com a força de trabalho, eles tinham medo da entrada desse pessoal, porque iriam sair. Tanto que a gente sabe que eles não aceitaram um salário bom, por parte das indústrias daqui de Três Lagoas, por que se não iriam tirar o pessoal do comercio. Você vê que a cidade em si não queriam as indústrias aqui, então o que fez com que eles viessem, foi realmente a política do governo.

10 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Eu vejo como algo muito positivo para o desenvolvimento social da cidade. A gente sabe que muitas das vezes a força pública, o poder público não tem essa dinâmica para chegar naquelas pessoas de menor renda, e às vezes fica mesmo a mercê. Essas famílias ficam realmente a mercê em situações assim, menos favorecidas, por exemplo, desenvolvimento cultural, a participação dessas pessoas em atividades de ciclo, urbano e entre outros. Eu vejo como positivo e vejo algumas situações acontecerem. Por exemplo, essas organizações vinculadas à igreja, não sei se são organizações ou até mesmo se as igrejas desenvolvem projetos sociais né. Não só na

educação, no fortalecimento da educação, mas aulas de reforço escolar, projetos de educação vinculadas com esporte e lazer. Então, eu acho que isso é muito interessante, e eu até tive oportunidade de participar de alguns grupos, por exemplo, da Batista Peniel e da Batista Nova Aliança. Não como facilitador, ou como agente envolvido, mas sim como uma pessoa que presenciou essas atividades e você vê, por exemplo, essas famílias que o critério lá eram para famílias de baixa renda, ou seja, salário abaixo de um salário mínimo, as crianças muito envolvidas, muito compenetradas, e assim, proporcionando um pouco mais de lazer e entretenimento para eles.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Eu acho que isso não só na cidade, mas, de uma forma geral é um pouco difundido. A gente sabe, por exemplo, do meio acadêmico que a gente está, por que nós pesquisamos. Mas, não se tem uma atividade tão esclarecedora com relação à divulgação de mídia ou até propaganda, pelo menos que eu conheça. De repente você conheça e até poderia complementar, mas eu, particularmente não conheço. Então, isso deveria ser realmente algo mais difundido, justamente por causa disso que você está dizendo, né? E, isso faz a gente até pensar: “Será que isso realmente proporcionaria, não somente a atividade empreendedora na cidade, mas de uma forma geral?” A gente sabe, por exemplo, na universidade, temos vários acadêmicos de fora, será que seria isso só um fato daqui de dentro da região de Três Lagoas, não, a gente conseguiria passar outros muros, né. Outros locais e outras cidades da região. Então, eu acho que falta esse tipo de comunicação, porque eu vejo a comunicação como alma para qualquer tipo de atitude. Você estar bem informado, você corta caminhos, você ter exemplos já te ajuda a tentar modelar uma situação talvez nesse ponto que você está pesquisando, de empreendedorismo muito mais fácil para aqueles que não têm informação.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Eu vejo o aspecto cultural quase que nocivo. Não nocivo no sentido de fazer mal a alguém, mas você está perguntando a respeito até das autoridades públicas e etc e tal. Não só de líderes políticos, como de instituições privadas. E, o que acontece, eu tiro por base Três Lagoas, a gente tem uma baixa difusão de aspectos culturais. Então, por exemplo, dentro da minha dissertação de mestrado, eu até pesquisei um pouco sobre esses ciclos evolutivos dentro da cidade de Três Lagoas, e, por exemplo, temos marcos históricos aqui que são muito pouco explorados. Temos o marco, por exemplo, que gerou a vida do primeiro ciclo de desenvolvimento para Três Lagoas, que foi o gado, que fica ali próximo a Ranulfo Marques Leal, é muito pouco difundido aquilo ali. Existem por exemplo, situações que envolvem o aspecto cultural de identidade da cidade com suas origens e isso não é tão difundido. Então, eu vejo que com o passar do tempo, a gente

começa a ter a descaracterização desses objetos culturais que fortalecem a identidade de um povo. Por exemplo, a Praça da Bandeira, desde quando eu me conheço por gente, eu tenho uma formação um pouco mais de compreensão das coisas, mas, até meus familiares, a Praça da Bandeira era a Praça da Bandeira, e por que de uma hora para a outra ela passou a ser Ramez Tebet? Não fazendo uma crítica a quem é. Poderia ser João, poderia ser Maria. É a mesma coisa que você chegar e falar: Silvio, a partir de hoje você não se chama mais Silvio, a partir de hoje você se chama Jose da Silva. Será que sua identidade vai ser a mesma? Será que as pessoas que te conhecem, te conhecerão hoje como Jose? Então, eu penso assim, por que o aspecto nocivo? Por que a partir do momento que você vai descaracterizando as situações culturais, seja em torno de uma cidade ou até de um grupo local, você faz com que aquele povo ou aquela localidade perda a identidade. Então, nesse ponto eu acho nocivo.

Resposta da questão a4: (cultural) Eu particularmente, acho que agora não consigo contribuir com você nesse aspecto, não me lembro de nenhum.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Silvio, existem. E, a gente sabe que a conectividade, a integração através das redes sociais são os grupos de amigos que nós tínhamos no passado. E, que até anteriormente a tecnologia globalizada, a gente fazia esse tipo de trabalho que é feito através das redes sociais, através de cartas, banners, coisas mais simples que atingiam um público bem menor. Três Lagoas também têm, a gente percebe isso daí, através até dos grupos de vendas, comercialização, *marketing place* que tem vários dentro da cidade. O que ainda eu acho, no meu ponto de vista, é que esse tipo de comunicação, ele não é uma comunicação talvez tão eficiente estruturalmente como deveria ser. A gente sabe que essa conectividade, essa interação ou até mesmo essa integração, ela precisa de uma infraestrutura que ao meu ponto de vista ainda é um pouco falha. Possibilita das pessoas desenvolverem uma negociação ou até uma situação de negócio pela internet? A gente vê que sim. Eu vejo isso. E até umas literaturas que andei lendo um tempo atrás a gente percebe que esse meio digital de comercialização, ou até mesmo de relacionamento, cresceu muito no país. E, em Três Lagoas não é diferente. Então eu creio realmente que isso, te permite a chegar em camadas que você achou que nunca pensaria em chegar, te possibilita a ter um rol, um leque de informações muito maior. Só, que ainda, no meu ponto de vista a infraestrutura aplicada ou integrada a isso tudo, é bem fraca. Um exemplo complementar disso é um cara que poda árvore lá de casa. Ele dá o cartão dele com *whatsapp* e *facebook*. Ele tem uma página também onde ele publica fotos das podas, das jardinagens, etc. Uma maneira de mostrar para a região o que está fazendo, mostrando o trabalho.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) Eu tenho pouco conhecimento nesse tipo de assunto. Mas, a gente sabe que existe toda uma estrutura econômica por de trás, e, até mesmo dentro do meu trabalho que eu fiz a dissertação de mestrado, falava que havia uma regra de empoderamento dentro da literatura, empoderamento da região, mas que esse empoderamento da região é proporcionado pela geração de emprego e renda. Pois bem, por exemplo, se eu quero ir a Três Lagoas é necessário que (na época da pesquisa) eu tivesse a ideia de colocar um negócio no local com investimento e através disso gerar um emprego, proporcionando ganho, renda para a população local mediante a alguns tipos de benefícios municipais como a isenção de impostos. Hoje a gente sabe que essa política de atratividade que foi estudada há muitos anos atrás, e até começou pela Europa esse tipo de trabalho, a gente sabe que ela sofre uma outra mutabilidade, e não é tão simples assim. Mas eu percebo ainda que o investimento dentro de Três Lagoas ainda é alto. E não é alto, justamente por que hoje se propõe fontes para que se haja investimento, que a gente sabe até pela conjuntura do país que isso seja um pouco mais escasso, mas em virtude de Três Lagoas hoje ser praticamente um polo industrial de todo Mato Grosso Do Sul, nós temos empresas hoje que vem para cá e que conseguem trazer outras empresas coligadas a elas. E que querendo ou não, elas precisam fazer esse investimento dentro da localidade/cidade justamente para se manter e prestar serviços a essas grandes empresas. Então, a minha análise hoje é vinculada nessa relação.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Eu penso que sim, Silvio. Eu penso que dentro de Três Lagoas nós temos isso. Até pela própria dinâmica da industrialização, você começa a ter inúmeros mentores (estratégico, tático, operacional) e com isso a gente começa a ter uma vasta corrente de comunicação. A gente tem prestadores de serviços, temos empresas vinculadas ao setor imobiliário, enfim, outras áreas vinculadas com toda essa dinâmica. O próprio recrutamento e seleção de pessoas que migraram de outros setores do país para Três Lagoas foi através desse *networking*, através desse capital, contato social que você está dizendo aí, justamente por que nós não tínhamos mão-de-obra especializada ou tampouco mão-de-obra para aquele tipo de atividade ou para os tipos de atividades que vieram para cá. E nós chegamos a ter uma população flutuante de 30.000 (trinta mil) pessoas em determinados momentos aqui na cidade. Agora como foi feito isso será que isso foi simplesmente: “ah, eu estou recrutando?”

Com certeza, não. Com certezas foram pessoas/mentores de estreito laço de comunicação e redes de contato que proporcionaram toda essa dinâmica dentro da cidade.

Agora, nomes para citar, não vejo nenhum outro nome de peso para dizer nesse momento, não me recordo agora.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Sim, com certeza temos. Como eu estava dizendo sobre a cidade anteriormente, é uma cidade que hoje tem uma nova dinâmica. Não só uma dinâmica empresarial, como a dinâmica social. E, com certeza em virtude dessa dinâmica empresarial a gente costuma compreender e entender que quanto mais às empresas evoluem, seja ela na forma estrutural ou até mesmo tecnológico, mais pessoas qualificadas você precisa ter dentro desse ambiente. E aí, nós vemos toda essa dificuldade das pessoas a se reposicionarem no mercado. Hoje nos falamos de praticamente de quatorze milhões de desempregados onde a grande maioria deles não tem uma especialidade que possa atender essa nova dinâmica de mercado. Realmente essas pessoas contribuem muito para tomada de decisão, e até mesmo para condução da organização. Existem algumas empresas que tem destinado pessoas para treinamentos *In Company*, treinamento para multiplicar com os profissionais, por que essa preocupação não é justamente só para ter um cara treinado para se dizer que está investindo nele mas também para habilitá-lo para função e/ou organizações para determinadas funções.

Resposta da questão bV: (social) Acredito que não.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) A gente passa por uma situação, pelo menos o que é dito na mídia, né? Que a gente não tem dinheiro, isso e aquilo. Talvez isso tenha dificultado um pouco mais outros tipos diferentes de trabalho ou até de alguns avanços, não somente em Três Lagoas, como eu outras regiões. Eu vejo que quando você fala a respeito de isenção, política de desenvolvimento, a gente precisa compreender que toda política de desenvolvimento tem um custo. A empresa muitas das vezes é atraída por uma região, mas ela vem mediante os benefícios. A gente sabe que, por exemplo, economicamente, uma organização não vem só por conta de mão-de-obra barata. Ela vem por conta de posição geográfica estratégica, isenção de outros benefícios, de uma infraestrutura local que possa atendê-la. E eu acho que ainda nesse aspecto da infraestrutura local Três Lagoas tem que melhorar muito. Por que o aporte de capital que se tem aqui nos últimos dez anos, se não me engano, passa de 20 bi. Se pegar as indústrias que vieram pra cá, UFN3, El Dorado, a própria Fibria, a gente vê que tem um aporte muito grande de capital. E esse aporte de capital, as empresas vem já com compromisso destinados: “100 milhões vai para isso, 100 milhões para aquilo, 130 milhões vai para você me ajudar nesse aspecto.”. A gente sabe que tem uma contrapartida das empresas e administração pública em si no meu ponto de vista falha nesse tipo de alocação de recursos. Ainda falha muito.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Fraco. Bastante fraco. Pelo menos, dentro daquilo que eu conheço aqui da universidade, eu acho fraco. O que eu vejo, a universidade cumpre com o papel. Nós estamos envolvidos com projetos, extensões, pesquisas, mas, quando a gente desmembra esses elementos essenciais na vida, por exemplo, de um docente, a gente percebe que a pesquisa e a extensão quase que ficam meio capengas no meio do caminho por que não se tem dinheiro para pesquisar, não se tem infraestrutura para estender. E como posso oferecer algo mais, como nos docentes podemos oferecer algo mais a comunidade? O que a gente precisa ter é uma parceria que proporcionassem não só o desenvolvimento das comunidades, mas que também pudesse trazer contribuições para dentro da universidade.

C3) Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) Não tenho conhecimento sobre este fato. Acho que não existe. Porém, os profissionais que atuam aqui no município têm condições de contribuir, mais infelizmente não tem ocorrido.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Três Lagoas é uma cidade privilegiada. Ela é bem centralizada. Não digo que tenha todos os recursos à disposição, mas ela tem caminhos que levam até a captação desses recursos por conta do posicionamento geográfico da cidade, elo de vários estados. Nós tivemos a situação de gasoduto que passou por aqui, que foi dito até que teríamos vários ramais na cidade, e, isso iria baratear o custo da energia para nós com relação à locomoção, e hoje eu não vejo isso. Outra situação para justificar o investimento de um gasoduto é que nós teríamos terminais, e não aconteceu. Outra era o aparelhamento dos carros que não tem isenção. Então assim, investimentos ele tem que ter uma finalidade. Três lagoas têm as finalidades próprias dela para investimentos? Tem. Então por que não se faz? E quando se faz, por que faz tudo de forma insuficiente e às vezes até inoperante? Então, esses recursos de infraestrutura para região de três lagoas atende somente a demanda de pico. E Três Lagoas, como eu estava dizendo, é uma cidade privilegiada, por que teve certa infraestrutura modificada. O que acontece nessa situação, pega outras cidades do país, pega a cidade, por exemplo, que tem que fazer o escoamento de soja para terminais, por exemplo. Você vai pegar localidades sem infraestrutura alguma, e isso atrasa e compromete nossa competitividade.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Eu acho assim, o Brasil em si é difícil, por causa da burocracia. E quando eu falo de burocracia, a burocracia não pode ser vista como elemento que restringe produtividade. Nós vemos que o País em si tem uma letargia muito grande com relação a essa situação de deixar com que a empresa venha fiscalizar a empresa que está, ou até dar subsídios para que a empresa permaneça. A gente

conhece um pouco a respeito disso e, a gente sabe, por exemplo, que Três Lagoas hoje não tem o mesmo nível de antes de empresas vindo para cá, agora te dizer que é um problema da administração, até mesmo do próprio interesse do empreendedor, eu não consigo dizer. Só se tiver informações a respeito. Agora, a gente sabe que boa parte dessas entradas não são proporcionadas só para uma região. A dificuldade até de você conseguir se instalar.

Resposta da questão c6: (material) Não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Eu vejo, por exemplo, material sendo algo que muito tem sido feito dentro de Três Lagoas. Mas, por exemplo, e o aspecto social? E os incentivos aos grupos de bairro? Talvez se a gente criasse uma forma de entrar na sociedade mostrando uma espécie de hierarquia, poderia ajudar melhor. E aí, a gente cria até métodos/meios/ canais para ajudar a comunidade, por que conseguimos identificar onde este mais caótico, deficitário, enfim. Agora se o problema não for dinheiro, vamos estruturar o caminho. Não adianta ficar só no plano do papel.

11 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Eu vejo assim, a gente aqui em Três Lagoas tem o Sebrae, e a gente tem muita parceria em participar das ações do Sebrae, então, tem aqueles casos de sucesso, troca de informações. E aí, eu vejo isso muito importante no empreendedorismo da troca de informação.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Sim, eu vejo que junto com essa parceria do Sebrae muitas empresas tiveram um crescimento em cima, por que hoje eu vejo que eles pesquisam muito o mercado antes de abrir. Então, eles procuram muito essa troca de informações com outras pessoas e juntam ao Sebrae uma pesquisa de mercado para abrir o seu negócio.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Aqui tem muitas associações, né? Então, tipo assim, aqui tem a Associação Comercial de Três Lagoas, Associação dos Jovens Empresários, etc. E isso acaba interferindo nessa troca de informação.

Resposta da questão a4: (cultural) Nenhuma.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Eu vejo assim, a rede é igual a Associação, a AJE (Associação de Jovens Empresários), como outras aí. Sindicatos que fazem a qualificação da mão-de-obra, que isso é muito importante, porque a gente tem uma

dificuldade muito grande na qualificação de funcionários e nós também de se qualificar, por que vêm palestras, treinamentos e eu acho isso muito importante.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) Eu vejo assim, Principalmente o Banco do Brasil tem uma linha de credito muito boa. Semana passada mesmo, o BNDS, o Banco BNDS veio a Três Lagoas trazer palestras de como requerer credito pelo BNDS. Então, eu vejo que, ao momento que a pessoa abre seu negócio, ela procura um capital de giro nessas instituições financeiras.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Não, eu já acho que aqui é meio individualizado. Eu não vejo isso.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Eu vejo que aqueles que se qualificam, que é o braço direito hoje do empresário, aqui em Três Lagoas temos uma dificuldade por que eles querem abrir seu próprio negócio, eles não ficam muito tempo na empresa. Eles têm a intenção de abrir seu próprio negócio.

Resposta da questão bV: (social) Não.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) Para empresa de pequeno porte eu não vejo isenção nenhuma. E, sim, apenas as indústrias ganham isenções. Nós já abrimos a empresa pagando impostos e tudo mais, então eu não vejo isenção.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Eu vejo assim, que seria um potencial muito grande essas instituições trabalharem com uma parceria. Por exemplo, umas associações. Para trazer mais informações e nós trabalharmos em parcerias. Hoje, isso não acontece em Três Lagoas.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) Eu não vejo, já pela questão município, nós que temos que correr atrás para requerer uma parceria, mas mesmo assim é muito difícil.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Três Lagoas é um polo que está no mapa geográfico muito centralizado. Então, acaba atraindo novos investimentos aqui, por que temos rodovias, ferrovias, hidrovias. Mas, é mais ligado pela indústria. Vindo indústria, vem empreendedorismo, vem pessoas para abrir o seu negócio e gerar empregos. Então, eu vejo dessa forma.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Eu vejo que é fácil.

Resposta da questão c6: (material) Não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Eu vejo assim, o que deu um BUM em Três Lagoas foram as grandes indústrias vindo pra cá, promovidos pelos materiais.

12 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Se fala em termos da política mesmo? O que tem incentivado em Três Lagoas para o avanço do empreendedorismo? Então referente a novos investimentos agente tem muitas aberturas de empresas, mais consequentemente, não tem de vida dependendo de quem abre, porque a gente tá numa realidade de impostos altos, embora tenha o micro empreendedor individual, pra nós contadores o micro empreendedor não é um honorário significativo, mais é um início de uma atividade, tem crescido muito a questão do micro empreendedor e depois ele tem avançado para empresas no simples tanto é que Três Lagoas tem muitas empresas no simples. Para grandes empreendimentos eu não tenho visto pelo menos nos últimos três anos, eu não tenho visto avançar, mais em empresas de enquadramento no simples e em empresas que tenham iniciado como micro empreendedor individual tem tido bastante, isso acaba tendo uma concorrência, né? Favorecendo também, mais ainda a geração de empregos é pequena.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Eu não, não. Não tenho observado isso, não tenho observado e não tenho observado, a ajuda há empresas que estão instaladas aqui há mais tempo, então acredito que tenha uma, um desleixo mesmo da parte do município por não verificar essas empresas que empregão, porque tem muitas empresas aqui que empregão e não tem incentivos algum e empregão e tem outras que vieram tem incentivos e depois não fazem mais nada, mais assim, não tenho visto.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Então, tem um grupo a AJE, eu nunca participei de uma reunião com eles, mais que pelo que falaram é bastante interessante, bem legal, mais a gente tem trabalhado isso, na faculdade para ver se isso avança na cultura deles, mais para implantar desde a faculdade.

Resposta da questão a4: (cultural) Eu só vou abrir um parêntese para falar desta questão de histórias de empreendedores, no ano passado eu trouxe o Fernando, ele é dono da franquia, eu queria tá trazendo esse caso de sucesso para incentivar, na época que ele fazia faculdade, eu fazia técnico em contabilidade e nós nos conhecêssemos e eu conheci também outro que é o Amari que ele é até autor de livros e ele veio para trazer para gente, essa ideia, então de alguma forma tenho incorporado essa parte e foi uma noite maravilhosa, todos os presentes gostaram, ele trouxe então o que aconteceu o que motivou as empresas que ele fechou e porém, hoje obtive sucesso com a franquia, ou outras franquias que ele tem, então não tenho outro exemplo para te falar.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Nesta questão, das redes, não tenho visto, eu acredito que tenham sim, mais não consigo vê-las, pelo menos por agora.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) Então, em termos das empresas que tem aberto é o pessoal que acaba tendo o dinheiro de repente de uma rescisão trabalhistas e que entra. Grandes recursos eu não tenho visto, pelos menos nos últimos três anos eu não tenho visto em Três Lagoas. A maioria dos recursos são próprios ou parte de empréstimos bancários. Pelo menos que eu tenha visto, a maioria tenha entrado em juros bancários, às vezes, não é nem para iniciar é para manter. Outras o dinheiro que tem investem em *layout* e ficam sem dinheiro para investir no que realmente importa e acabam entrando nos juros bancários, o que eu conheço é isso, até mesmo, por conta do conhecimento de escritório de contabilidade, e muitas vezes elas quando iniciam acabam tendo que apelar para o banco.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) em questão de indicação sim, sim, eu acredito que sim, que exista essa prática sim, até por conta do que vivencio no trabalho, por conta de ser contadora, as vezes, ocorre indicação entre os contadores para fazer a contabilidade de determinada empresa. Essa prática existe entre empresas também, por que se foi bem tratado você indica e então existe essa atitude.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) é bom, tem esses trabalhadores em todos os lugares, que dão a vida pela empresa, em partes você descobre pelas ações judiciais quando eles ganham, nas ações judiciais você consegue o relato deles e a decepção por não ter sido valorizado. Trabalhei no hospital e consegui verificar essa questão em trabalhadores que não sentiam se valorizados e assim, acionaram a empresa judicialmente, outros eu conheço que não entram. Vejo que toda empresa que é forte ela tem trabalhadores talentosos e às vezes perguntam porque que essas pessoas sendo tão competente ela faz tudo dentro da empresa porque que ela não sai e não monta uma para ela? É porque existem pessoas que não vão conseguir manter um trabalho como um chefe, elas conseguem ter um chefe acima delas, então são muitos os perfis, mais acredito que existe sim, que cada empresa tem essa pessoa.

Resposta da questão bV: (social) Não, eu acredito que não.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) Já existiu muito, muito mesmo, e isso acabou desencadeando aquela guerra fiscal, porque? O governo ele concedeu muitas isenção para as empresas poderem se instalar aqui e gerar empregos, só que muitas não fizeram isso, infelizmente, isso foi uns termos de acordo muito mal assinados, muito mal elaborados, né? E que são tão mal elaborados que eles tiveram que assinar com a CONFAZ, novamente, então deu problema, teve que fazer um novo acordo com os empresários e

favoreceu aos empresários porque prorrogaram o prazo. E na realidade as obrigações deles foram renegociadas, porque não houve cumprimento, né? Mais assim, tiveram alguns acordos que foram mirabolantes, aquilo ali era uma previsão que ficou taxados que si, como se aconteceria aquilo, mais depende muito do cenário do Brasil, então muitas empresas não conseguiram honrar com isso, mais por conta da guerra fiscal e que trouxe a alíquota interestadual a 4%, de 12% a 4%, então ele tirou os incentivos das industriais no caso de venderem fora estado para mercadorias importadas, então, muitas empresas não tiveram, quer dizer se elas estavam instaladas aqui ou no estado de São Paulo tinham a mesma alíquota, então ficou fora, e não é mais um atrativo, por isso que falei que houve uma parada aqui, né? Outra situação o governo ele fica mudando, ele concedeu exoneração da folha de pagamento que foi favorável para algumas empresas porque tirou aqueles 20% sobre a folha de pagamento, mais atribuiu a 1% do faturamento, e para algumas empresas favoreceu, e para outras não foi interessante porque saia muito mais caro, então foi assim, algo que foi implantado, ainda tem em partes, mais também não avançou muita coisa, é a carga tributária tá muito alta, a parte do ICMS tá muito alta, ela não tá favorecendo, a parte de Três Lagoas, o que que acontece? Antes eles liberavam muitos terrenos, e as indústrias se instalaram, o que eu acho de fato que foi assim, um pouco errado foi eles não terem visto o mercado local, tipo, ah eu vou dar incentivos para indústria que tá vindo de longe, porque ela vai, ajudar um monte de empresas, em tudo mais quando viu ela não ajudou e daí poxa e o pequeno que tá com 100 funcionário tá pagando tudo e não vai comprar um terreno para aumentar e daí concederam incentivos de ISS, pra muitas outras empresas e tem outras que não conseguiram, que não tiveram incentivo, as questão assim, o micro empreendedor ele veio ajudado muitas empresas tanto é que eram simples e passaram a ser micro empreendedor, eles tinham contador e deixaram de ter, então algumas economizaram, e também outros segmentos que puderam entrar no simples, por que é uma opção de menor alíquota também, dependendo do cenário favoreceu, então teve algumas coisa assim, que foram tiradas e outras colocadas, mais assim, que a política de negócios que tá sendo favorável mesmo, por conta que aqui praticamente parou, não tem acontecido.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) favorece, favorece porque você é você cria ajuda a desenvolver uma mentalidade naquela pessoa que está disposta a estudar e não só quer um diploma, então é a UFMS ela traz profissionais que estão com exclusividade então ela consegue ajudar o aluno na pesquisa, o caso da universidade particular, que eu trabalho, a gente tenta trazer professores que trabalham na área para poder tá treinando o profissional para poder trabalhar na área, mesmo, então, é agrega muito valor e

por conta da inovação, então é, a tecnologia, a gente já não volta mais atrás, então hoje tem muito excesso de informações, antes a gente buscava a informação, agora, a gente entra no *google* e consegue trazer a informação, o que a universidade tenta passar para o aluno é o seguinte hoje sim tem informações que se a pessoa entra pode conseguir fazer o que ela quer, mais o que temos que agregar valor aos nossos trabalhos, então hoje tem um perfil bem diferente de profissional, que é aquele que vai agregar valor ao trabalho dele, então eu acredito que a universidade tem ajudado muito, a desenvolver esses profissionais que estão afim desse desafio, não de guardar o certificado em casa.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) é porque eles trazem uma necessidade gastos no mercado local, eles acabam tento que trazer pessoas de fora porque muitas vezes não estão qualificadas, então vai favorecer a questão de aumento mesmo de pessoas na cidade e3 consequentemente haverá um gasto maior, uma arrecadação maior, de tributos que seja e aumento na venda de imóveis que a gente viu que teve em Três Lagoas. Em 97 eu tive uma palestra com o marido da Renata Moura, ele falou que ia ter esse “bum”, em 97, lá na escola Afonso Pena, quando eu fazia o técnico em contabilidade, então quem pensou naquela época, em investir em imóveis tão tranquilos hoje. Porque o “bum” foi praticamente em 2006 e 2007, onde Três Lagoas cresceu de uma tal forma que assim, nunca viu, nunca se viu, e daí o que eles tiveram que fazer, eles trouxeram o aeroporto pra nós, trouxeram. Eles tiveram que ampliar mais a estrutura, essa estrutura. Então, eu acredito que tem favorecido sim.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) depende, depende do segmento que ela vai atuar, porque muitas vezes o IBAMA pode tesourar e isso, já aconteceu, eu acredito que sim, não só porque eles abriram o mercado para que viessem essas novas empresas aqui, por conta de favorecer o emprego, mais teve épocas que eles proibiram várias.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Depende do segmento que ela vai atuar, por que, muitas vezes o IBAMA pode tesourar, já aconteceu isso. Eu acredito que, sim. Eles abriram o mercado para ter essas novas empresas aqui, e por conta de favorecer o emprego, mas, teve épocas que, não. Que eles proibiram de entrar, não sei o porquê, não me lembro de ouvir isso em palestras. Mas, eu acredito que, sim. Em Três Lagoas, sim.

Resposta da questão c6: (material) Não relatou sobre saúde. Saúde está sendo bem complicado, mas, é um mercado grande. A princípio ele tem sido explorado, mas, é algo que merece atenção. Algo que cresceu muito em Três Lagoas, mas, assim como exista profissionais que estão capacitados para algo, existe também os que não estão, e abrem o seu negócio. Saúde é um negócio vantajoso e perigoso. E agora com o Hospital Regional, Três

Lagoas vai melhorar. Se você olhar Três Lagoas antes que era uma cidadezinha calma, mais para os aposentados, para quem vivia só pelo salário mesmo e hoje Três Lagoas é uma oportunidade grande de negócio.

Resposta questão c6: Boa parte se prende a ações judiciais que destroem uma empresa. Por exemplo, se você abre uma quitanda, ela tá indo, seu produto é perecível, você sabe que tem contador, tem obrigações a pagar, de repente, você entrou com um recurso pequeno e teve que recorrer ao banco. E você precisa contratar. Aí você contrata alguém, e essa pessoa fica seis meses, ou um ano, mas elas acham que têm direitos e entram na justiça e, de repente, ela ganha o que nem ela foi de lucro para você. Muitas empresas aqui em Três Lagoas fecharam por conta de ações judiciais. Você consegue mudar o ambiente, mas não consegue mudar as pessoas. Eu conheço pessoas que em todas as empresas que elas trabalham, elas entram na justiça, por que sabem que de alguma forma elas vão ganhar. Ai você me diz assim: “Ué Vanessa, elas ganharam porque é o direito delas”. Sim, já presenciei, e já li relatórios da pessoa mentindo. Então, infelizmente o juiz não tem como saber se a pessoa está mentindo ou não. Ou até mesmo você contrata a pessoa por dois mil reais, e a pessoa chega e fala: “Olha, eu limpei o banheiro, então vai ter que entrar um valor a mais por isso”. Então, às vezes, elas acham que tem o direito de estar ganhando mais. Não que elas não tenham, é que talvez a empresa pode não ter condições de pagar. Então assim, um ponto seria as ações judiciais que quebraram algumas empresas. A questão da pessoa que inicia um negócio, um exemplo, ela tem uma rescisão de dez mil reais, ai ela resolve instalar aquela coisa bem agradável, aquele lugar bonito, por exemplo, um *Bob's*, um *Mcdonalds*. E com isso vêm todos aqueles gastos com *layout* e não tem dinheiro para cobrir o estoque. Outro exemplo são aqueles que colocam a família inteira para trabalhar, e ai elas tiram o recurso, realmente não vão ter retorno. Mesmo por que elas terão de fazer reembolso. Todos esses desencaixes no caixa da empresa também leva a empresa por que, às vezes, entra dinheiro e o mesmo não é o lucro da empresa. É apenas o que ela vendeu, ali tem os custos. Então, é o correr da contabilidade, é o correr de você estabelecer um preço, muitas vezes até uma concorrência desleal. Porque eu digo concorrência desleal, um exemplo, você tem um fornecedor que te vende a um preço e vende para outra pessoa outro valor. Ali você não consegue estar ganhando no preço, com isso você não acha seu ponto de equilíbrio também. Então, assim, existem vários fatores. O conhecimento do negócio também prejudica, pois se não tiver conhecimento, não fazer uma pesquisa de campo antes para conhecer, prejudica. Hoje se pensa: “*poxa, Três Lagoas não tem um cinema*”. Eu vou ao cinema, amo cinema! Não é só por que tenho *sky*, *netflix* que eu não vá/goste de cinema. E, ele fechou por que era algo que não estava sendo lucrativo, as

vezes não estava sendo lucrativo pelo excesso de funcionário, ou faltou publicidade. Às vezes, falta alguma coisa, algo que incentiva, porque público tem. Hoje fui atrás de uma banca de revista, e não achei. Só lá na padaria *Santo Pão* que tem uma banca de revista. Fui comprar Pequenas Empresas. Embora eu tenha o site, amo ver isso e não tinha. Ai se fala: “Fechou o espaço cultural”. Fechou por quê? O que será que aconteceu? Mas existem várias empresas que fecharam por motivos pessoais, que não envolvia apenas dinheiro. Às vezes, a pessoa resolve mudar para outro local ou aposenta do trabalho. Então, existem vários fatores.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Eu acredito que sejam os materiais. Por conta das Universidades, hoje nós não temos apenas a UFMS e a AEMS. Nós temos outras. Umas nove on-line. E, isso tem ajudado por que tem motivado as pessoas a se qualificarem e também até mesmo, entrar no mercado. E essa aprendizagem tem favorecido muito.

13 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes). Bom, vamos lá. Eu queria fazer uma resposta mais macro, mas, vou tentar fazer uma resposta mais objetiva para você. A formação de Três Lagoas é mais miscigenada. Temos um encontro de culturas de pessoas que vieram para cá por diversas razões. Então, não temos uma identidade própria do ponto de vista de comportamento. Eu acho que com o passar do tempo recebemos em Três Lagoas pessoas com cabeças mais empreendedoras, com um espírito mais empreendedor do que tínhamos antes. Eu avalio que hoje a questão do empreendedorismo e atração de novos investimentos está muito mais ligada aos incentivos fiscais e a política de desenvolvimento industrial que começou no Brasil há um tempo, e que elegeu alguns locais do Brasil para que tivéssemos esse desenvolvimento industrial. Três Lagoas, para mim, está nessa rota. O Brasil adotou essa política do desenvolvimento industrial, e nós pegamos parte desse crescimento, por exemplo, a celulose. Então, ao meu ver, ele está muito mais *linkado* com uma política macro de desenvolvimento do que o comportamento das próprias pessoas para atrair os investimentos, não são as pessoas que estão fazendo a diferença nisso, nós estamos colhendo o fruto de uma política maior de investimento baseado em incentivos fiscais e potencialidades regionais que temos aqui de solo, logística, de hoje um insumo que consegue ter um custo de produção baixo, como a celulose na nossa região por conta de clima, recurso hídrico, etc. Então, tudo convergiu para isso. E também a nossa localização geográfica, estamos a menos de 200 km de cinco (05) estados. Então, acho que é muito mais isso do que as pessoas/indivíduos.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores). Na verdade, não consigo ver muito essa ligação. Vejo mais o estímulo do crescimento e de estar aqui aquecido, do movimento econômico estar girando para cá, de uma necessidade de adensar mais essa cadeia produtiva, a celulose, por exemplo. Empresas grandes que precisam de várias empresas satélites prestando serviços pra elas, então, isso é que traz esses investimentos menores. Eu vejo muito mais isso do que: “eu vim pra cá por conta de historias”. Se são histórias, é por que por trás delas existia um movimento econômico que garantiria o êxito. Mas, não pela história em si.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural). Eu acho que ainda temos um caminho grande para trilhar. A sociedade ainda não está organizada para influenciar desta forma. Precisamos e temos condições disso. Por exemplo, tivemos esse último movimento que o Sebrae fez, que foi um movimento que tenta construir essa ideia, mas acho que estamos engatinhando nisso, ainda temos muito para conquistar. Tanto é, que a política de investimentos, pra mim, é uma política de estados e não de governos. Nós não temos uma política de estado bem definida, por que, se comparados a governos mais movimentistas do que outro governo menos movimentistas. Então, não temos uma identidade de estado tão forte nesse aspecto. Acho que podemos depender de governos. A sociedade civil é que tem de estar mais forte para não perdermos essa vocação.

Resposta da questão a4: (cultural). Talvez, essas redes vão se caracterizar quando eu falo dessa questão do adensamento da cadeia produtiva. Que pra mim, é a grande oportunidade de Três Lagoas, que é agregar o maior número possível de serviços para gigantes que estão aqui. Então, hoje tenho El Dorado, Fibria, Cargill, UFN3 que daqui a pouco está pronta, e tenho uma gama de serviços que essas empresas tomam, que é o movimento muito forte para qualquer cidade, mas são serviços que elas não tomam aqui, elas tomam fora daqui. Então, não sei se conceituaria nessa rede, mas hoje eles tem ligações com fornecedores, e tem necessidades que precisariam hoje. Nós começamos a crescer, porem temos muito a caminhar. Por exemplo, manutenção de veículos pesados, fornecimento de equipamento de linha amarela, que são tratores, máquinas grandes, manutenção de produtos de automação. Então, tem vários serviços que poderíamos ter aqui que não temos. Por exemplo, foi o serviço que eu fiz quando fui secretário. Fui para Ipatinga, e fui para Vitoria. Não me recordo o percentual, mas o percentual alto de serviços El Dorado quando havia as paradas gerais elas não eram tomadas aqui, eram tomadas fora. Eu fui pra fora, e falei: “Gente, vem para Três Lagoas, já existe grandes clientes lá e você pode aumentar os serviços lá”. Hoje não é apenas a El Dorado. Temos Fibria, temos Cargill, Metal Frio, então, eu tenho

serviços de tornearia, serviços de manutenção de máquina, serviço de limpeza industrial, têm uma série de serviços que posso prestar aqui, trazer esse empreendedor pra cá, que ainda estou tomando de lá. Nas paradas gerais, se você pegar o número de empresas de fora que prestam serviço aqui, são muito grandes. Eu tenho parada geral hoje, da Cargill, El Dorado, Fibria, tenho uma agenda para o ano inteiro de parada geral. Boa parte disso, apesar de ter que se reter ISS aqui, por exemplo, manutenção de usina, quantos serviços são prestados de fora. Então, essa rede precisava funcionar melhor. Eu, por exemplo, um dos maiores motivos de ter vindo pra cá, foi justamente esse. Por que vou contratar um escritório de advocacia de fora? Por que não um daqui? Por que não um escritório de contabilidade daqui? Por que comprar um kit de E.P.I de fora e não um daqui? Olha o rol de oportunidades que temos, e perdemos. Imagine o número de empregos que gera em todas as terceirizadas.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes). Talvez essas redes aparecem quando se fala da cadeia produtiva que é para mim, o grande elo de oportunidades de Três Lagoas, que é agregar o maior número de serviços possível para as grandes empresas que estão aqui, hoje temos a Eldorado, a Fibria, a Cargil, a UFN3 e eu tenho uma gama de serviços que essas empresas oferecem para qualquer cidade, mais as empresas que prestam os serviços não estão instaladas aqui, no município, elas estão fora daqui, então assim, eu não sei se encaixaria nessas redes, mais hoje as grandes empresas tem ligações com estes fornecedores e eles tem necessidades que precisaria hoje, começamos a crescer, mais ainda temos muito a caminhar. Por exemplo, manutenção de veículos pesados, fornecimentos de equipamentos da linha amarela, como tratores, máquinas grandes, manutenção de produtos de automação. Então tem vários serviços que poderiam ter aqui, e ainda não tem.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento). Eu vejo hoje um empreendedor muito dependente de capital de terceiros. Sejam os grandes empreendimentos, veja pelo público, o quanto o BNDES precisou injetar em todas as obras daqui, como os empreendedores menores dependem de FCO, que tem capital do BNDES também, não só isso. A própria pecuária hoje, o tanto que ainda depende dos custeios do Banco do Brasil para gerar sua economia. Então, hoje esses capitais subsidiados eles (BNDES, FCO, custeios rurais) é absurdo o quanto eles movimentam a economia de Três Lagoas. Se formos pensar no setor imobiliário, o quanto que Três Lagoas dependeu do *Minha Casa, Minha vida*, o quanto que Três Lagoas depende de crédito imobiliário para financiamento de loteamentos. Por exemplo, estamos em um momento de ofertas de terrenos e lotes muito altos.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores). Existe, mas acredito que não seja relevante para o que nós vivemos. É o que eu falo pra você, para atrair qualquer um,

ainda mais que vivemos em um momento de crise, momento complicado no Brasil há alguns anos. Então, está todo mundo esperando essa definição política, de cambio, tudo muito inseguro. Então, para investir já não está fácil. Portanto, não acredito que sejam mentores, ou esforço individual que esteja fazendo qualquer um vir pra cá. O que atrai é a oportunidade de negócio mesmo, e obvio o incentivo. E alguns incentivos não são tão atrativos como eram antes. Não basta hoje você ser da área de isenção de IPTU, isenção de ISS da obra, hoje é muito mais estar perto do meu fornecedor e estar perto do meu cliente. Ter benefício fiscal, é o que mais conta hoje para se arriscar no empreendedorismo.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos). Está crescendo o número de pessoas com esse perfil, mas graças a esse intercâmbio de experiências fora daqui, e aqueles que buscam essa qualificação para desempenhar esses papéis, ou aqueles que são trazidos por algumas empresas, e acabam sendo aproveitados pelo mercado no caso de um desligamento, no caso de novas oportunidades, mas temos bastante para avançar ainda.

Resposta da questão bV: (social). Não.

Resposta da questão c1: (material/política/governo). Para mim é um grande elemento. Não é um elemento tão primordial para o setor da celulose, por que o setor da celulose, como é voltado ao mercado externo ele não depende tanto de incentivo fiscal, o importante para ele é que o produto/matéria prima, um dos melhores lugares do país para se adaptar é o eucalipto, que são as florestas plantadas, e ele tem um ponto de logística muito interessante apesar de que a infraestrutura do estado precisa avançar muito para ajudar o setor. Principalmente as rodovias, e as estradas que fazem o transporte dessas madeiras nas fazendas, e obviamente a rodovia para levar isso tudo para Santos. Se formos avaliar, Três Lagoas é responsável de 5 a 10% de movimento de Porto de Santos inteiro. A questão política hoje é primordial, por que um dos maiores gargalos dentro da política industrial e de custos, é tributário, então, não há dúvidas que é de incentivo.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior). Olha, falei um pouco disso enquanto estive na secretaria, para mim, falta às universidades e os setores industriais se conversarem mais. Eu não sinto uma conexão tão necessária como deveria, eu sinto que falta um pouco do mergulho do setor acadêmico das universidades na indústria de Três Lagoas mesmo, e falta o setor privado e setor industrial principalmente buscar esse auxílio, esse apoio e intercambio. Não digo que não se falam, e sim que se falam muito menos do que deveriam. As universidades têm condições de ajudar a protagonizar esse crescimento, mas, falta avançar, falta um pouco de abertura pelas industriais e as Universidades buscar mais por esse mergulho. Eu fiz isso, por exemplo, quando convidei para ser meu diretor de

indústria um acadêmico, Cristóvão. Então, eu queria alguém da Universidade dentro da secretaria, não só para a universidade enxergar o desenvolvimento e participar das decisões, mas para que eu também tivesse uma visão.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio). Eu vejo um Sistema S muito atuante, praticamente todos os braços. Seja o Sebrae, SENAC, SESI, uma conexão muito forte com as necessidades das indústrias, principalmente na parte de qualificação de mão de obra (IEL). Eu fui alguém que deu todo apoio possível para o Sistema S quando fui secretário, então, abri a sala do empreendedor, trouxe um município para dentro do programa de qualificação dos fornecedores, para que eles pudessem se adequar as normas de grandes empresas, exigi que algumas empresas amplas entrassem no PQF. A questão ainda de alguns serviços estruturais de arquitetos/engenheiros, temos um caminho a andar para atender a todas as exigências e a qualidade do serviço que esse empreendedorismo tem trazido. De maneira geral, temos um atendimento bom, mas ainda estamos saindo daquele pensamento de uma cidade eminentemente pecuária para uma cidade industrial e moderna. Estamos ainda no meio do caminho, ainda não estamos totalmente prontos. Quanto aos órgãos de governo, deixam demais a desejar, e hoje essas secretarias não conseguem acompanhar a velocidade do setor privado da maneira que deveria. Falta muito conhecimento técnico e interesse real no crescimento da cidade, o ente público e a secretaria poderiam ser protagonistas do desenvolvimento, mas estão apenas assistindo e nada se deve a elas. Acho que hoje em dia as Secretarias se puderem não atrapalhar, estarão ajudando muito. De longe, falar que elas conseguem protagonizar o empreendedorismo, e que alguma empresa vem por conta dessas Secretarias, hoje não vem.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física). Nos saímos de 70.000/80.000 habitantes em 10 anos para quase 130.000. Então, nós não conseguimos acompanhar o crescimento da cidade como deveria. Obvio que a nossa infraestrutura conseguiu ter avanços. Por exemplo, hoje em dia temos o aeroporto. Mas um aeroporto que nós não conseguimos voos noturnos, não conseguimos atrair grandes aeronaves. Do ponto de vista rodoviário a gente pega carona pelo estado de São Paulo, por que estamos praticamente com pista dupla até Santos praticamente por estar na divisa. Hoje, temos um problema de escoamento interno na matéria prima para chegar em Três Lagoas. Temos um problema de logística interna para essa estrutura do volume que a gente tem de quase 300 carretas/ dia. É ilusão achar que essa ferrovia funciona, ela não funciona, por que quase toda produção ela escoia via rodoviária, o que vai mesmo via rodovia, principalmente a Fibria, o intermodal dela em Aparecida para descer via ferrovia, mas a maioria ainda é rodoviária. Por que falta investimento de ter uma

ferrovia adequada para os novos trens e vagões. A hidrovia funcionou por um tempo, hoje já não funciona mais. Hoje é o que o Brasil tem, é Rodoviário. Podemos chegar lá? Podemos. Mas não é o que a gente enxerga.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado). Apesar de eu achar que atualmente não estamos atraindo a pro atividade de buscar essa cadeia que podia estar aqui, mas esse empresário que quer vir, tem uma facilidade muito grande para estar aqui. Seja do ponto de vista estadual, ambiental ou municipal. Então, hoje, o estado realmente não tem travas para que o empresário invista aqui em Três Lagoas. Existe uma série de facilitadores para ele se instalar aqui, do ponto de vista de agilidade, burocracia, nós tivemos um instituto ambiental com muito problema no passado para destravar os empreendimentos que é diferente do que está acontecendo agora. Hoje temos benefícios e facilidade no mercado, isso já não é um problema, é um ponto forte se comparado a outros municípios.

Resposta da questão c6: (material). Não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural). Para mim são os sociais e materiais. Se tiver que escolher um, em minha opinião está ligado muito mais aos sociais, se enxergarmos esse adensamento de cadeia produtiva como uma rede que é a atração de negócios menores por conta dessas empresas que estão aqui e a questão do financiamento governamental no sentido fiscal. Então, como disse no início está mais ligada a isso. Quando penso em empresas maiores, logo está ligada ao aspecto material. Quando penso em empresas de pequeno e médio porte, a ligação maior é no aspecto social nessa rede de serviços que são prestados aqui. Tendo incentivo ou não, eu venho para cá, por que a Fibria está aqui, El Dorado está aqui, meus clientes estão aqui. Nós só pensamos em indústrias, mas para mim, o maior foco deveria ser serviço, porque os serviços que podem ser prestados para esses gigantes aqui que é assustador. Lembrando que, a arrecadação municipal forte é ISS, em questão de fornecimento de material é muito complicado. Fornecer material no Estado em que a política de entrada de produtos e equipamento por conta do ICMS é ruim, então, o estado não ajuda com uma política fiscal interessante. Por isso acho que a grande oportunidade é o serviço.

Todo mundo acha que se o benefício fiscal acabar aqui, Três Lagoas acaba. E não é assim. Existe algumas indústrias que estão aqui por benefício, mas o setor todo que mais alimenta hoje, que é a celulose, ela não está aqui por benefícios fiscais, isso que temos que saber. Ela exporta toda produção dela, e na exportação não tem tributo. Então, eu tenho benefícios que interessam para empresas que não são do ramo de celulose, mas o grande movimento aqui desde 2007 é o setor florestal. Que hoje tem uma margem de lucratividade muito maior que

outros setores. Nós temos muita celulose para vender ainda, muitos mercados, que não depende de incentivos. Então, o fator que mais incentiva isso é: Ter água de 5 a 10 metros do solo. Ter um clima tropical e temperado espetacular para florestas. Graças a Deus temos um solo muito ruim, por que, por ser ruim o setor florestal não compete com a lavoura, soja, cana, compete apenas com a braquiária. A pecuária hoje tem uma lucratividade baixa. Estamos em um estado bem localizado, perto do Mercosul, pista dupla até Santos, ou seja, é isso que propicia a gente.

14 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) Nesse tempo que eu trabalho aqui, e trabalho como professor e coordenador. Em Três Lagoas teve um crescimento há uns dez anos atrás, não vimos atitudes ou conjunto de ações focados em empreendimentos para empreendedores, mas sim, industriais. Foi à passagem da mudança da cidade para uma cidade industrial. Tanto que, de cinco anos para cá, terminaram essas ações para novas indústrias que vieram aqui e não veio mais nenhuma, e a cidade teve uma queda. Não há uma continuidade focando principalmente em empreendedores de pequenas empresas, medias empresas, e/ou até ajudar os locais.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Não, não utiliza. Aqui eles só buscam como eu já havia falado, indústrias grandes e vão ver que tipo de indústrias é, se são famosas ou não. O que atrai as indústrias é a localização geográfica, doação da terra e incentivos fiscais. Eu tenho conhecimento de pessoas daqui que tem um êxito muito grande sobre empreendedorismo, mas, não são valorizadas na cidade.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Há sim na cidade instituições que estão tentando isso. Por exemplo, o Sebrae que tem uma boa participação, eles trazem a semana do empreendedorismo uma vez por ano, fazem palestras sobre isso. Não digo assim muito na questão de gerar ideias, por que aqui, culturalmente falando da cidade, ela ainda não tem aquela cultura empresarial. Ela ainda é uma área de pecuária, então agora está na transição. Só que com as indústrias não chegou ainda essa questão de criar novas ideias para melhorar o empreendedorismo. O que eu tenho é o conhecimento de algumas ações do Sebrae, mas ele está sozinho nisso.

Resposta da questão a4: (cultural) Olha, histórias de empreendedores, eu posso te passar que temos histórias antigas, mas, não é um conceito de empreendedor. De pessoas que começaram pequeno, e que hoje tem grandes empresas, mas, não sei se isso entra como

empreendedor ou administrador. O valor cultural eu acho que ficou bem claro, que aqui não tem esse valor cultural do empreendedorismo, que está engatilhando isso ainda. E as atitudes estão em fase de transmissão.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Eu tenho conhecimento de uma rede que busca isso, que é de pequenos empreendedores que tem o nome de Empreendedor Júnior, se não me engano (*O entrevistado se referia a AJE- Associação De Jovens Empreendedores*), não sei se entra nessa questão da rede, mas, outras eu não ouvi falar, não conheço.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) Aqui na cidade quando teve essa parada de indústria, que com isso aumentou um pouco a população, vieram os pequenos empreendedores em alguns setores de comércio, alimentação. E, pelo que eu tenho conhecimento, alguns são recursos próprios. Sabemos que o recurso em crédito está caro, então, acredito que está sendo mais com alguns recursos próprios, não vejo aí uma linha de crédito que facilite para eles aqui.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) É importante para o empreendedorismo isso de contatos e capital social. Ter uma rede de pessoas novas, mas, vejo também que quem ainda está fazendo isso é só o Sebrae, que tem cadastro de pequenos comerciantes, pequenas empresas e empreendedores que conhecem isso. Mas, não vejo divulgação disso até pessoas preocupadas com isso aí.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Bom, Três Lagoas é conhecida como uma cidade difícil de mão-de-obra com trabalhador qualificado, já tem essa fama. Acredito que esteja mudando aos poucos com essa mudança cultural da indústria para comércio, e uma coisa que está mudando são as próprias Universidades. Elas estão mudando na formação. A formação que a cidade está contribuindo nisso também é motivo de oferecer as empresas pessoas diferentes, qualificadas e que estão começando agora a entrar. Vejo no caso do curso de Engenharia de Produção, nossos formandos estão começando a entrar agora no mercado de trabalho aqui em Três lagoas, e que está sendo o diferencial na empresa, estão gostando desse pessoal, e não são todos que são de Três Lagoas, também tem pessoas de outros locais que estudam aqui.

Resposta da questão bV: (social) Um aspecto social que é empreendedor, que é ligada ao meu curso, é a existência da empresa de Construtora Júnior. Eles começaram esse ano, porém, já tem dois anos que estão pegando empresas como clientes, e estão conseguindo desenvolver também uma mudança, conseguindo inocular essa cultura empreendedora nos clientes. Aplicando isso também com os próprios alunos que irão fazer o projeto, então, isso vai ser uma mudança social que ajuda bastante.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) Uma reclamação que a gente sabe justamente essa que houve algumas isenções de impostos municipais, doação de terra, né? Mas, para grandes empresas. E, os atuais pequenos empresários com perfil empreendedor veem dificuldade em chegar e montar. Por conta de aluguel do ponto, eles não têm incentivos das outras grandes empresas. Não temos uma coisa importante, o ideal aqui seria uma incubadora, disseminar isso e começar as pequenas empresas, diminuindo assim a mortalidade das mesmas. Aqui em Três Lagoas nesse sentido é muito pouco para o empreendedorismo.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Outros cursos como Administração, Contábeis, Direito, entre outros, estão começando a trabalhar com empresas Juniors. No caso do meu curso na empresa Júnior, a Universidade está contribuindo com o curso para as empresas, atendendo os mais pequenos empreendedores. Estamos conseguindo aplicar ferramentas de gestão, novas filosofias de *marketing* e comércio que eles não têm, que o empreendedor não tem perfil da qualificação de estudo. Abriu só como ensino médio como a maioria, então, estamos passando isso para eles. E, a Universidade em si já está trabalhando também. Criou uma agencia de inovação a tecnologia (AGINOVA), que também está querendo insemear o perfil empreendedor em todos os alunos independente do curso. Existe hoje uma disciplina, Empreendedorismo e Inovação, para ser oferecida em conjunto com vários cursos, trabalhando a questão para todos os alunos.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) O Sebrae é à frente do empreendedorismo aqui. A Prefeitura, eu não vejo ações nas secretarias que tem para buscar esse empreendedorismo. Como já falei, a Prefeitura tem condições de fazer uma incubadora, mas, por políticas e motivos, não criou ainda. Seria um avanço nesse sentido. Os demais contadores, administradores, economistas e engenheiros, vão depender muito se a Universidade dá um respaldo, eles sozinhos também não fazem. Não vejo nenhuma ação com eles, nenhuma contribuição sobre empreendedorismo, cuidam muito apenas de si.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Nessa questão de estruturas, se formos avaliar, acredito que favorece. Já é um passo adiante de mudar essa questão de começar a incentivar a *startups*, fazer incubadoras, vide outras cidades, talvez, não as grandes indústrias, mas, pequenas indústrias, franquias. Por que temos o acesso que é vizinho do estado de São Paulo, e os aeroportos, as rodovias, e entre outras. É o mesmo incentivo que as grandes indústrias veem, por que não trazer para a pequena empresa, pequeno empreendedor?!

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Nesse sentido, a gente vê aqui que está muito defraudada a saída do pequeno empresário. O pequeno empreendedor não

tem nesse setor de comercio e alimento. A gene observa que abre-se umas lojas novas, fecha-se outras, é o normal nesse setor. Eu vejo que a entrada para investir em Três Lagoas é boa, e tem gente vindo. Devagar, mas, está vindo. Vemos que de vez em quando abre um empreendimento novo, e que as pessoas são sempre de fora, então, vemos que o pessoal de fora acredita nesse crescimento da cidade. Mas, está faltando um pouco de ajuda interna nos outros aspectos.

Resposta da questão c6: (material) O que poderia ser destacado é a questão das incubadoras, pois daria os *startups*. Três Lagoas têm condições, com todas as condições mínimas poderia tentar ser uma cidade especializada em algum setor de empreendimento, tecnologia, serviço, poderia ser em até pesquisas de agropecuária já que é uma cidade muito grande nisso. E, não ir muito para o lado industrial, como está indo. A cidade pode trabalhar os dois.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Vamos contar na história. No início, com as primeiras que vieram, era mais material devido às políticas, infraestrutura e isenção fiscal. Na época tinha aquela corrida dos estados para trazer novas indústrias e aqui tinha bastante espaço geográfico para indústrias, então, elas vieram. Ainda não tinha uma estrutura física muito adequada. Culturalmente falando, também não. Por que era uma cultura de comércio, não era uma cultura industrial nem de empreendimentos. Se você for ver de 20 anos pra cá, nos últimos 10 que começaram a mudar isso. Agora temos mais uma cultura por ter grandes indústrias instaladas, favorecendo porque veio muita gente de fora para trabalhar, e nessas indústrias, alguns empregados abriram também algum negócio aqui. Então, afetou um pouco a Social, exigindo uma mão de obra mais qualificada. Aqui em Três Lagoas sentiu muito de não poder contratar Mão de obra local, por que não tinha qualificação. A cultura era diferente, era de comercio, pecuária, diferente de indústrias, de trocar turno, trabalhar revisando cliente que eram coisas deixadas meio de lado, famosa por má atendimento. Então, eu acho que no início eram só materiais, mas hoje, se você pensar em abrir um empreendimento aqui os 03 aspectos estão ajudando mais do que era antes, melhorou um pouco.

15 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes). Acho que passamos por um momento muito abrupto nessa formação do empreendedorismo em Três lagoas. Às vezes o projeto era de um servidor público, e como fiz um debate acerca do desenvolvimento regional, comecei a

enxergar oportunidade no crescimento econômico. Então, vi essa possibilidade de empreender a partir da oportunidade do processo de crescimento econômico da cidade. Isso é muito interessante no sentido de abrir muitas oportunidades no mercado de trabalho, mas ao mesmo tempo, passamos por um processo chocante, que é o exemplo de uma pessoa que não tem experiência nenhuma com o tema e do dia para a noite passa a ser empreendedor. Ainda estamos em um processo incipiente de desenvolvimento de empreendedorismo em três lagoas, temos muito que aprender. A gente conta muito com esses institutos para apoiar, mas ainda temos muito que aprender.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores). Eu adoro muito as histórias de empreendedorismo, o cara conta de como começou e onde conseguiu chegar. Uma que gosto muito, e não sei nem se é verdade, é a história da Tramontina. Muito fantástica!

Três Lagoas têm alguns casos muito interessantes, de pessoas que começaram esse processo de industrialização, outros foram pioneiros, e tem cases como o Fernando da *Lava&Leva* que hoje certamente é o maior empreendedor da história de Três lagoas. Fernando era proprietário até um dia desses da empresa *Lava&Leva*, criou duas franquias e vendeu por milhões de reais. Isso é muito interessante no sentido de atrair novas oportunidades para a cidade. Eu acho que utiliza pouco ainda. Eu acho que essas histórias deveriam ser utilizadas ainda mais no sentido de aumentar o empreendedorismo, não consigo ver a eficácia dela no sentido de trazer negócios para Três lagoas. A partir de casos despertados aqui, porém, teriam muita validade no sentido de despertar nas pessoas, na juventude, a vontade de empreender. Nós fizemos muito isso no início da AJE, nós íamos para as escolas e mostrávamos para os alunos de segundo e terceiro ano uma visão empreendedora.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural). Agora mesmo eu estava em uma reunião, não sei se dá de encontro com a sua pergunta, mas eu estava em uma reunião falando com uma pessoa sobre engajamento, que ela precisa estar mais engajada no empreendedorismo de Três Lagoas, e falei para ela que estava na hora dela dar a contribuição para a cidade que te deu a oportunidade de ser a pessoa que você é. Então, a gente cultiva alguns ideais, e um desses ideais seria devolver para essa cidade a oportunidade para outras pessoas, como foi dava para nos. Esse é um ideal interessante e estruturante, e isso também é muito importante até para a gente poder trazer novas pessoas empreendedoras para fazer uma discussão sobre o processo de desenvolvimento da cidade.

Resposta da questão a4: (cultural). Não.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes). Sem sombra de dúvidas existe uma rede de pessoas e negócios. Essa rede de pessoas e negócios inclusive me favoreceu muito. O sucesso que conquistei como empresário, foi por conta de saber explorar essa rede, como chamamos no mundo do empreendedorismo *networking*, essa rede não é estritamente ligada ao relacionamento de pessoas com pessoas, mas o relacionamento também de empresas com empresas. De fazer negócios, de conversar sobre negócios, e de aprender, isso é um movimento forte em Três lagoas que foi potencializado especialmente com a criação da AJE, que é uma entidade muito focada no empreendedorismo e que temos escutando sobre ser o maior movimento do Mato Grosso do Sul no sentido empreendedor, inclusive, sem referências em Campo Grande.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento). Eu considero muito pequeno ainda. Especialmente por que temos faculdades de tecnologia dentro do campus da Universidade Federal, acho que deveríamos explorar muito mais isso. Eu tenho amigos que são professores dos cursos de tecnologia da UFMS, e eles falam do imenso capital humano que esses cursos trazem para Três lagoas e não sabemos aproveitar. Então, acho que nessa questão desses investimentos, tem muito a crescer na nossa cidade.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores). Essas pessoas existem. Como não tenho grande experiência fora de Três Lagoas, não sei o nível de maturação desse cenário, mas essas pessoas existem. E, elas são muito importantes no sentido de abrir os olhos de outras pessoas. Elas são interessantes no sentido de mostrar que existe um outro universo que podemos acessar, em um universo de relacionamentos fora de Três Lagoas também.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos). Eu fiz/faço parte de um movimento, que é o movimento Três Lagoas Sustentável, que foi uma iniciativa da Fibria, grupo Votorantim na época, que fez o mapeamento dos nossos principais problemas no município. Esses problemas não foram levantados apenas na classe produtiva ou política. Ele foi levantado em todas as estâncias da sociedade, inclusive nas pontas dos bairros de pesquisa de opinião pública e foram feitas audiências públicas onde essas pessoas simples, apontaram quais eram os maiores problemas da cidade de Três lagoas. Quando o resultado saiu, foi surpreendente saber que para a população de três lagoas de modo geral que a terceira questão que mais incomoda o três-lagoense era a qualificação de mão de obra. Impacta o empresário que não tem a mão de obra e a força de trabalho tecnicamente preparada para ocupar posições estratégicas dentro de uma empresa e impacta também o trabalhador, especialmente aquele de menor renda que percebe que está perdendo vaga para pessoas que às vezes é até de fora por não ter qualificação. Isso acaba gerando nessas populações mais marginais e periferias até um

fenômeno de xenofobia com o trabalhador de fora. E para o empresário local acaba gerando um constrangimento, gargalo muito grande para produção.

Resposta da questão bV: (social). Não.

Resposta da questão c1: (material/política/governo). Nesse tocante, eu acho que a questão da presença governamental foi muito importante no processo de consolidação da nossa matriz produtiva. Eu sou estudante da área, e a gente sabe que Três Lagoas hoje é foco a nível de estado em processo de industrialização com essa capacidade de atrair empresas, não e simplesmente pela nossa questão de logística, ou por que está do lado de hidrelétrica, a gente sabe que é a mão do estado operando na questão dos incentivos fiscais. Isso é o que realmente pesa na balança, se a gente considerar isso como premissa no processo de desenvolvimento produtivo local, não tem como negar a importância do Estado, e das políticas no sentido de construir o cenário que estamos encontrando hoje.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior). Não consigo enxergar diálogo entre a vontade e necessidade de aumentar o empreendedorismo e essa estrutura educacional que nós temos. Não podemos dizer que não existe nenhum movimento, mas, acho que dialogam pouco ainda. Eu tenho relacionamento com a Universidade Federal desde 1999, e poucas vezes me lembro de termos participado de uma discussão na Universidade Federal, e por exemplo, nas entidades ligadas ao setor produtivo para discutir a abertura de um curso, por exemplo, que fosse atender uma demanda do município. Isso desce de cima pra baixo, os caras vão abrir curso que muitas vezes não atende em nada a necessidade do setor produtivo em Três Lagoas.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio). Eu considero extremamente importante, principalmente uma sigla que até por militar nesse movimento do empreendedorismo de Três Lagoas, considero ela como vital no desenvolvimento dessa questão que é o Sebrae. O Sebrae hoje para mim é um exemplo de tudo de onde podemos chegar apostando em algo institucional mas organizado. O SEBRAI, SENAI, e SENAC tem uma importância muito grande nesse desenvolvimento do empreendedorismo no município.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física). Essa questão é quase comparada ao banho de mar: Você vê aquelas ondas gigantes batendo ao contrário. Então, a questão de infraestrutura, é o que temos de melhor exemplo contra o movimento empreendedorismo local. Nós temos gargalos estruturais tremendos, seja em logística, rodovia, ferrovia, seja na questão urbana. Quando o Estado deixa de operar, não opera de forma eficiente, nós sentimos muito nos nossos negócios. Poderia das vários exemplos aqui de infraestrutura que acabam impactando nossos negócios, os meus negócios especificamente

que é o meio imobiliário, imagina o impacto que tem a falta de pavimentação e toda infraestrutura urbana. Se você considerar, por exemplo, a caixa econômica e os Bancos que fazem financiamentos imobiliários, eles consideram uma plataforma nacional para deliberar aquilo que pode e não pode ser financiado. Então, no lugar em que a infraestrutura é precária, como Três Lagoas, nós acabamos tendo um espaço de atuação muito menor. Questão geográfica mesmo. Poderíamos ter uma cidade toda para construir, hoje já não pode, pois em alguns pontos a infraestrutura não atende aos padrões de financiamento imobiliário que a gente trabalha.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado). Eu considero fácil. Hoje o discurso do desenvolvimento via industrialização, é um discurso disseminado do município. O legislativo defende a ideia da industrialização como base da nossa matriz produtiva, o executivo defende isso, a população também defende isso. Dificilmente o empresário que quer se instalar em três lagoas, seja para construir uma indústria, seja para atuar no comércio local, ele vai ter boa receptividade. A cidade está pronta para isso.

Resposta da questão c6: (material). Não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural). Sem sombra de dúvidas, os materiais. Parece até um contrassenso que seja os materiais, porque eu faço críticas na questão de infraestruturas fiscais, infraestrutura urbana e depois elenco os materiais como o que foi decisivo. Mas, aqui minha posição está focado em uma coisa só, política de governo. O que contribuiu para esse número que você está colocando de aumento e população e empresas, sem sombra de dúvidas não foi a cidade ser culturalmente formada por empreendedores, pelo contrário, a gente sabe que o que veio para Três Lagoas, em função do campo não tem nada a ver por ser uma cidade, por exemplo, como Maringá, Cascavel, ou outras cidades formadas culturalmente por empreendedores, sociais está ligada na questão das redes. Então, eu fico na questão dos materiais mesmo, por que a gente sabe da importância das políticas públicas nesse processo.

16 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes). Olha Silvio, individualmente falando, eu não vejo ninguém se destacando aqui na cidade com esse propósito. Eu vejo ações mais de pessoas que se organizam e procuram aumentar o empreendedorismo. Agora,

individualmente, no momento não me recordo de ninguém que tenha alguma atitude que incentive novos investimentos.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores). Eu desconheço essas histórias, como não tenho acompanhado o dia a dia da cidade, não participo de reuniões que tenham essa finalidade, não vou a câmara municipal, não tenho acompanhado muito de perto o trabalho da prefeitura, que é quem tem tentado fomentar, atraindo empresas, como também AJE ou Associação comercial tem utilizado das histórias para atrair novos empreendedores.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural). Eu não tenho conhecimento sobre isso Silvio. Se há esse compartilhamento. Eu acredito que os empresários dentro de suas associações, devem compartilhar esses ideais. Mas, eu, pessoalmente não tenho esse conhecimento.

Resposta da questão a4: (cultural). A inovação é o conceito central do empreendedorismo, e pertence à Escola Clássica, dos economistas. Considerando aquelas seis escolas do pensamento empreendedor, umas dessas escolas é a Escola Clássica.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes). Se existe, eu não tenho conhecimento. Como te falei, em conversas informais com alguns empresários da cidade, a AJE tenta influenciar nessa captação de recursos para empreendedorismo local.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento). Para empreendimentos de pequeno porte continua difícil. Agora, para grandes empresas, o incentivo é muito maior e mais fácil de conseguir esse capital.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores). Eu acredito que a prefeitura tem essa meta de captar novos empreendimentos. Por exemplo, está em negociação a *Cervejaria*. E também, o secretário, que fez palestra recentemente aqui na UFMS, acredito que no fim do ano passado, ele também é um agente/contato importante nessa captação de novos investimentos. Três Lagoas tem despontado nessa captação de novos investimentos.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos). Com certeza existe alguns trabalhadores que tenha essa propensão ao risco, mas, como não tenho participado de atividades externas na Universidade, que buscam fomentar o empreendedorismo, não sei te apontar uma quantidade de pessoas que tenham essa propensão. Fico feliz até de vocês reconhecerem que a criação da pequena empresa é bastante arriscada, e que a estatística é totalmente desfavorável. Aqui na cidade ouvimos muitos empresários reclamando que os profissionais não tem espírito empreendedor, não tem atitude de dono. E de 2009 para cá, muitos desses trabalhadores talentosos vieram de fora da cidade, mas se instalaram aqui e

continuam aqui, e tem influenciado a população local. A prova disso é a criação da AJE, que foi criada a poucos anos.

Resposta da questão bV: (social). No momento não me recordo.

Resposta da questão c1: (material/política/governo). Eu vejo que existe, e como relatei anteriormente, as grandes empresas e corporações, elas têm todo apoio para instalação. A prova disso é que de 2009 para cá, o PIB do município aumentou em 300%. E quem gerou a maior parte desse PIB não foram as pequenas empresas, e sim as grandes. Principalmente a indústria do papel que trabalha mais para exportação, então, a pequena empresa não tem muito incentivo não. Nós temos muitos alunos aqui que tem negócio de pequeno porte e só reclamam. Eles falam muito assim “ Se o governo não atrapalhasse, já seria uma grande ajuda”. A complexidade da legislação fiscal e a alta carga tributária acabam prejudicando as empresas menores.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior). Eu acredito que a contribuição é muito tímida. Se considerarmos os custos da Universidade Federal, por exemplo, administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Sistema de Informação. Quantas atividades/disciplinas são voltadas a criar novos empreendimentos? Vou ainda mais longe, e para gerenciar empreendimentos de pequeno porte. Se não estou enganado, no curso de administração tem 38 disciplinas e apenas uma disciplina que é Administração de Pequenas Empresas, e eu propus a criação da disciplina de empreendedorismo, estou apenas aguardando a aprovação. Existem também eventos isolados. Como eu ministro a disciplina de administração de pequenas empresas, nós vamos onde o empresário está, ou trazemos os empresários aqui na universidade para contar as histórias deles de forma a inspirar os jovens que tem essa vocação para empreender, que enxerga o empreendedorismo como alternativa de carreira, inspirando essas pessoas. Outro exemplo, os alunos têm que criar e operar um negócio simples, mas, permite que eles percebam se tem ou não a vocação para empreender. E quando eu ministrava aula para o primeiro ano de administração, nós já dávamos os primeiros passos nesse intuito de desenvolver as características empreendedoras. Sei também que o instituto Federal investe pesado, tenta fomentar o empreendedorismo, especialmente em empreendimentos de alta tecnologia, que sejam frutos de pesquisas científicas. Embora não participe diretamente, sei que eles fomentam esse tipo de empreendedorismo. E também realizam uma feira de iniciação científica que tem essa finalidade também de incentivar os alunos a seguir essa carreira empreendedora. Eles tentaram parceria com a UFMS e a Prefeitura, inclusive fiz parte da comissão há 03 anos atrás, de criar uma incubadora de alta tecnologia. É uma coisa que falta

em Três Lagoas e região. Esses pequenos empreendimentos que tem grandes probabilidades de sucesso não existe. E, eu sei que eles estão criando dentro do Instituto uma incubadora própria, não sei de muitos detalhes, mas falaram que a prefeitura não quer ajudar, e que vão tentar criar por lá mesmo. Acho uma excelente iniciativa. Eu me propus aqui no Campus na época a 03 anos atrás a ser o gestor da incubadora se ela viesse a acontecer, mas, infelizmente não aconteceu.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio). Eu acho que uma coisa importante que poderia até se formar uma rede, não existe, por exemplo, esses órgãos interessados em fomentar o empreendedorismo, eles não estão conectados. E isso faz toda a diferença. O que eu conheço mais de perto é o Sebrae, e no Sebrae, a demanda é muito grande para quantidade de profissionais. Inclusive o gestor do programa de agente local de inovação é um ex-aluno nosso do curso de administração, Marlon Velásquez se não me engano, inclusive pedi pra ele vir aqui para falar desse programa, e ele veio e falou com os alunos de administração e ciências contábeis sobre esse programa no início do ano. Mas, a gente percebe que ele está sobrecarregado porque tem outras atividades que precisam ser desenvolvidas. Então, eu vejo uma demanda muito grande e o Sebrae não tem foco. Deveria focar, e acredito que o que mais contribuiu com ele, é o que menos recebe. Expandiram demais o leque e não deram conta. Não sei ao certo quantas cidades eles têm que atender aqui na região, mas pelo que eu converso com as pessoas que interagem com Sebrae que tem essa dificuldade, e por incrível que pareça aqueles negócios bem pequenos nem sabem a existência de Sebrae, SENAI, secretarias. Não sabem nem como conseguir apoio, percebemos muito isso aqui na cidade.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física). Vamos dizer assim, de 2009 a 2013, a cidade aumentou quase 30.000 pessoas em 04 anos. Então, a infraestrutura da cidade não estava preparada para receber tantas pessoas. Mas, alguns setores da economia, por exemplo, essa área dos imóveis foram bastante beneficiadas. A primeira empresa industrial de Três Lagoas que eu me lembre, é a Mabel de 1999. O *bum* foi acontecer 10 anos depois com a chegada da Fibria, El Dorado, que fizeram investimento de bilhão, então, o movimento aqui foi bastante grande. Mas a gente percebe os problemas que vieram a surgir por conta disso. Em compensação, a hidrovia nesse período que estamos vivendo está um período difícil, então está tudo parado. O único desses itens que você citou que continua investindo é a questão do gasoduto, de um ano para cá, a gente vê que a empresa está estendendo o gasoduto para pequenas empresas. Já percebi que muitos restaurantes já estão utilizando o gasoduto por ser mais barato. Então, de forma geral favoreceu a atividade empreendedora aqui na cidade,

especialmente o pessoal que lida com construção civil, imobiliária. O setor de serviço cresceu bastante aqui na cidade. O aeroporto foi excelente! Eu que viajo muito então vi como excelente, chegamos a ter quatro voos para Três Lagoas, e hoje temos apenas 01 voo. Agora ferrovia e hidrovía, não vi praticamente nenhum avanço na cidade, é bastante importante frisar, que a rodovia de Três Lagoas para Campo Grande continua uma calamidade pública, a rodovia só é boa até a entrada da siderúrgica, que beneficiou as indústrias. Na entrada das maiores indústrias a rodovia é boa, já em outros lugares continua uma vergonha.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado). Nessa questão vou dar um exemplo, a área medica cresceu em todos os sentidos, se for considerar esse setor da área medica, eu vejo que não há dificuldade. Por que hoje existem muitas especialidades, muitos médicos novos, bem preparados. Com certeza o curso de medicina aqui ajudou. As empresas que prestam serviços para as indústrias, principalmente a do papel, foi bom pra eles. A grande dificuldade as vezes é encontrar a Mão de obra. Agora como tudo na vida, as vezes, tem setores que tentam barrar a entrada do concorrente, mas, o que a gente tem visto é que a demanda cresceu muito e as empresas que já existiam aqui na cidade não conseguem atender. O atendimento muitas vezes era precário, então, quem inova e atende melhor vai se destacar e vai permanecer no mercado.

Resposta da questão c6: (material). A incubadora é uma coisa que vejo que falta. Por exemplo, São Carlos onde morei, eles tem uma incubadora de serviços, principalmente setor turístico. Eu achava muito interessante.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural). Eu vejo o recurso material. Talvez, depois o social.

17 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes) eu acho, de maneira positiva porém, superficial ainda. Três Lagoas é uma cidade que a própria estrutura de desenvolvimento dela, ela já demonstra que Três Lagoas tem um potencial territorial favorável a grandes empreendimentos e também empreendimentos que cerquem ou senão, que trabalhem em conjunto com esses empreendimentos. A gente vê a indústria efetiva, mas não vemos o desenvolvimento de outros setores tão importantes para desenvolver realmente essa dinâmica econômica através de forma empreendedora na cidade. Esse é meu ponto de vista. Primeiro porque, nós temos a indústria, na área de rotatividade e desenvolvimento econômico é uma cidade ainda que não tem nenhum, nada, não tem nenhum lastro concreto no desenvolvimento

desses setores que são importantes para o desenvolvimento econômico da cidade. É o que eu vejo hoje. Temos algumas indústrias que chegam em Três Lagoas, elas fixam aqui, mas, elas ainda sim, por uma questão de dinâmica, elas não contribuem efetivamente para o desenvolvimento, essa atividade econômica que beneficia o desenvolvimento da cidade.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores) Existem histórias de sucesso de empreendedorismo com certeza, nucleadas, mas como na primeira, eu acho que Três Lagoas ainda tem um déficit muito grande em relação a potencializar o que Três Lagoas tem a oferecer de melhor. Tanto de recurso, quanto de desenvolvimento para novos empreendimentos e para formação de empreendedorismo. Geralmente esses empreendedorismos são setorizados. Não contribuem efetivamente. De uma forma geral não. São histórias de sucessos isolados, e que elas não dinamizam esse desenvolvimento da cidade como um todo. Então, o marketing disso para Três Lagoas, na minha opinião, eu não vejo ainda. Três Lagoas têm potencial, nós temos tudo, só que as coisas não estão acontecendo, ora quando acontece de maneira isolada e também quando acontece com uma amora, com um tempo muito longo. Coisas que demoram para encaminhar.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural) Plenamente informação. Nós temos uma formação acontecendo em Três Lagoas hoje, no que tange o valor cultural. O que Três Lagoas necessita é de que amplie essa formação coletiva, para que de sustentação para que essa visão do empreendedorismo ela seja algo do construto do próprio identitário da cidade. Nós não temos isso. É uma relação de identidade, identidade de formação, lembrando que Três Lagoas passa por grandes processos de desenvolvimento; Três Lagoas na sua historicidade ela é fruto de um grande processo desenvolvimento que foi a ferrovia, foi a maior do mundo na época. Passamos pelos anos 60 com a construção da maior hidrelétrica do mundo, depois agora, nos anos 90/2000 o polo da celulose e do papel, mas, sempre de maneira não coesa o processo de desenvolvimento da cidade, eu digo isso na questão do empreendedorismo. Existe ainda, assim como a pecuária foi um dia, algo que província ao desenvolvimento local. Coletivamente não há uma formação tanto intelectual quanto uma formação estrutural que potencialize esses empreendedorismos, para que esse empreendedorismo se torne uma cadeia realmente efetiva para dinâmica da cidade econômica. A gente vê a Associação comercial, a gente tem o SIDI varejo, a gente tem os empreendedores que são da cidade que é a AJE que de maneira organizada, mas, que são setorizados. Então nós não podemos hoje, na minha opinião, não podemos falar que o empreendedorismo, dinamiza a cidade, contribui para o desenvolvimento. Porque nós temos o seguimento setorizado através das grandes indústrias que não criam rotatividade na cidade.

Isso em relação aos setores, por exemplo, nós não temos hoje setores muito importantes para a cidade que desenvolva a cidade conjuntamente com as grandes indústrias, por exemplo, setor da tecnologia, nós não produzimos, nós não temos nenhuma empresa de tecnologia efetiva; de serviços, de produtos e serviços nós não temos. De qualificação também nós não temos. Nós temos o Sebrae, SENAI, que são órgãos que trabalham com essa formação, mas, sempre de maneira não tão consistente como deveria para aproveitar ao máximo no desenvolvimento de Três Lagoas.

Resposta da questão a4: (cultural) Constantemente informação. Nós temos uma cultura de empreendedorismo, mas, não ainda muito latente, não eficaz. A partir do momento que Três Lagoas pode sim, formar novas cadeias de empreendedorismo, que essas cadeias contribuam para o desenvolvimento sócio econômico da cidade de maneira efetiva, daí sim, no caso isso é uma formação. Vou ter empreendedores, mas, em que? Em que contribui esse empreendedorismo na cidade. Se a gente fala, por exemplo, na área gastronômica, a gente tem que saber que a área gastronômica, o empreendedorismo não desenvolve a penas o dono do restaurante, mas, ele cria uma rotatividade econômica na cidade, ele contribui para esse desenvolvimento, para essa formação sócio econômica da cidade. E ele pode também de uma maneira sustentável criar umas cadeias produtivas em todas as áreas do fornecimento primário. A questão do fornecimento nós não temos. Nós não temos um cinturão verde, tudo o que vem, vem de fora. Vou colocar de uma maneira geral. A outra, é a questão do próprio empreendedorismo da cidade de maneira cultural se tornar um produto qualificado para outros tipos de produtos que desenvolvam a cidade. No caso desse é o turismo. A gente fala muito de turismo, nós temos potencialidade, mas nós não temos produtos que sejam muito bem alinhados e sincronizados para transformar Três Lagoas; transformar a região potencialmente produtiva nessa área. Então, esses setores ainda trabalham de uma maneira isolada, e dentro desse processo de formação: o que eu pretendo com meu empreendedorismo? Apenas ganhar meu dinheiro aqui ou fazer com que esse dinheiro ele rotativise dentro da cidade. Que ele ajude a contribuir fora ou dentro da gestão pública uma cidade com qualidade de vida melhor. Qual é a minha responsabilidade em relação a isso. A outra é se eu tenho uma fábrica que hoje é a maior do mundo em Três Lagoas, qual é a parcela, qual é a porção de desenvolvimento que essa cidade oferece para a região de maneira regional, e que contribui realmente para essa formação econômica. E também para produção de novo empreendedorismo que trabalhem dentro dessa estrutura da cidade. É uma coisa que eu percebo muito bem hoje. Eu vejo.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes) Existem as redes, nós já citamos algumas delas. SINDVAREJO, AJE, Associação comercial, aquelas que oferecem

informação, qualificação, que também fazem parte do processo do empreendedorismo como o Sebrae, o SENAI, como outras que oferecem esse tipo de formação e que ajudem realmente a desenvolver. Eu acredito que também dentro, não é um pessimismo, mas, eu acho que não há de forma concisa, não há um trabalho de uma forma concisa ainda desses setores que contribuem efetivamente para o desenvolvimento de Três Lagoas alça da potencialidade que Três Lagoas tem hoje para oferecer mas, de maneira com que, os discursos isolados, ou a falta de uma coletividade no processo é que impede muita coisa. Às vezes isso. O que o SENAI, por exemplo, o que a gente tem disso, o que ele pode fazer. O que a AJE pode fazer, qual é a ação efetiva da AJE hoje. A gente tem a ABRASEL também. A ABRASEL que é da associação brasileira de restaurantes, que são bem atuantes aqui na cidade, não sei se você conhece, o Fernando do Pinatene, eles são bem ativos também, como a AJE. Essa é a questão. Se pensar Três Lagoas de maneira coletiva e agregada, e criar através dessas potencialidades, que todos têm potenciais, através dessas instituições; um discurso coeso, consolidado no próprio desenvolvimento e na formação do desenvolvimento desse processo empreendedor da cidade.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento) A gente tem a maior parte da iniciativa privada, dinheiro pessoal. A gente tem também a questão do financiamento através dos órgãos financiadores, que compete a isso: o BNDES, o Banco do Brasil, e outros. Ainda é muito débil. Porque não existe um projeto coletivo, uma consciência de um projeto de dinamização desse empreendedorismo em Três Lagoas coletivo. E é isso que falta. Não adianta eu abrir um restaurante, sendo que meu restaurante não está num processo maior qualificado. Porque ele não vai gerar empreendedorismo. Eu tenho que empregar, eu tenho que dinamizar economia, são coisas que faz com que a cidade desenvolva e eu não tenho. Hoje apesar dessas instituições já ver possibilidade de captação de recursos tão importantes para o desenvolvimento do empreendedor, eu acho que ainda assim essas atividades, são atividades muito superficiais. São isoladas.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores) Hoje eu vejo assim, a principal atividade que se tem hoje é em função das indústrias maiores e essas indústrias elas são limitadas entre a gestão pública e a grande iniciativa privada. E ao meu ver, eu acredito que até agora Três Lagoas se desenvolve não pela mão humana, mas, pela sua capacidade territorial e logística. Então, às vezes a própria mão humana ela emperrou Três Lagoas a se desenvolver através dos processos. Através da gestão pública, através do mal entendimento que se tem do desenvolvimento local. E hoje, eu não consigo enxergar efetivamente pessoas; esses mentores na cidade de maneira coesa e eficaz. Não consigo enxergar ninguém que tenha

hoje, por exemplo, um investidor ou uma pessoa que tenha essa cadeia, esse networking, pra chegar em Três Lagoas e vender Três Lagoas. Porque Três Lagoas não tem o marketing, seja ela por viés particular, privado, ou, seja ela de uma política muito bem concisa da gestão pública pra vender Três Lagoas; e pra mostrar que Três Lagoas tem capacidade de ir além. Eu vejo mais uma debilidade. Vendo que as perguntas até agora se tornam uma cadeia.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos) Eu vejo que existem grandes profissionais, grandes pessoas, mas, as pessoas ainda, como a gente já falou, elas ainda trabalham de uma maneira isolada; trabalhando dentro das ameias do seu próprio empreendimento; ou da sua própria empresa. Temos grandes profissionais. Três Lagoas tem essas características, que às vezes a gente não consegue. Tem grandes pessoas, grandes profissionais, mas, eu volto a dizer, aquela parte do isolamento. Nós não temos ninguém que contribua efetivamente para esse desenvolvimento, que alcance essa potencialidade que a agente tem: pessoal, profissional pra que desenvolva de uma maneira que dê sustentabilidade, que dê sustentação para que esses novos projetos de empreendedorismo aconteçam na cidade. Isso tudo de maneira geral. Eu vejo dentro da gestão pública, desde a parte da desburocratização, até de incentivo para que as coisas aconteçam. Na parte de infraestrutura, o mínimo de infraestrutura que precisa ter, para que novos empreendimentos possam se desenvolver em Três Lagoas. E políticas econômicas muito bem definidas para que contribui e também dê sustentação e dê auxílio para que esses empreendimentos aconteçam e que sejam produtivos. Eu não consigo ver hoje na cidade de maneira agregada, eu posso estar enganado, eu vejo muito, eu trabalho muito com essas associações. Nós temos potencial pra tudo, mas eu não posso falar pra você hoje que Três Lagoas é uma cidade que se consolida efetivamente através desse incentivo ao empreendedorismo.

Resposta da questão bV: (social) Temos as entidades sociais que também produzem e se tornam empreendimento. Casos simples e balela é a festa do folclore. Ela com todo o valor que se tem cultural, identitária, intelectualismo, o principal ali é aquilo de formar uma cadeia produtiva, de trabalhar com desenvolvimento local, de empregar, porque são sessenta artesões durante 5 dias empregados. E são mais 25 entidades sociais, que trabalham com a captação de recursos e esses recursos voltam de maneira efetiva pra a sociedade através de projetos sociais. O empreendedorismo está ali, na possibilidade deles criarem essas cadeias produtivas, apesar de efêmeras e sazonais, que façam esse retorno para a cidade, e também o que eles se desenvolvem ao longo do ano. Por exemplo, o hospital Nossa Senhora Auxiliadora é uma forma de empreendimento. São empreendedores. Eles fazem a costelada para ajudar a juntar dinheiro para fazer o núcleo de hemodiálise. Então, envolve todo mundo. Envolve desde o

terceiro setor, que não está na parte social, até fornecedores, emprega -se; essa rotatividade fica na cidade. Isso também faz parte desse recurso.

Resposta da questão c1: (material/política/governo) Eu acho um pouco débeis também, a participação delas. Inconsistente. Acho que se há algum tipo de incentivo dado pela gestão pública, seja ela no âmbito federal, estadual ou municipal; além do desenvolvimento de políticas consistentes para que esses desenvolvam; eu acho que de maneira débil. Num primeiro momento a gente tem uma isenção, uma exoneração tributária para grandes empresas; nós temos aí uma carga tributária, uma burocracia muito grande para novos empreendimentos de menor porte. São esses empreendimentos que fazem a ponte entre os grandes empreendimentos. Não sou economista, não sou nenhum administrador, mas eu vejo assim, pelo o que eu trabalho; que fazem essa ponte gerem esse elo entre a participação da Indústria com o tema.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior) Setorizados também. Isolados um do outro. Lá onde eu trabalho eu faço muito isso. Tentamos trabalhar com todo mundo. Por exemplo, lá no IFMS fizemos um projeto de uma feira literária agora, que eles estavam isolados lá. Chamamos eles para participar; chamamos o pessoal de Campo Grande, chamou a UFMS com o curso de letras. E daí, foi encaixando mais gente para se tornar uma ação conjunta. E eu acho que isso é importante de se pensar, de usar produção intelectual e científica local para que ela seja muito bem agregada e não ficar só no papel e dentro da biblioteca. É uma coisa que eu bato muito, por exemplo, eu tenho lá um projeto com curso de medicina da UFMS; de qualidade de vida, de saúde, com os professores, e eu bato muito nessa tecla; ou a gente produz e materializa ou senão daqui a pouco a gente vai ter uma biblioteca inflada de coisas maravilhosas, que não tem aplicabilidade, não são universalizadas que é o contexto da Universidade. Eu acho que Três Lagoas peca nisso. Deveriam participar cada vez mais. Seja por iniciativa privada, como a AEMS, que tem mais condição; ou pela iniciativa pública é o caso de duas grandes instituições que tem na cidade que é a UFMS, e o IFMS agregado que compõe uma força maior.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio) Setorizados, assistenciais no que tange a gestão pública e às vezes não participativo da sociedade civil organizada. Nós participamos pouco. Se eu perguntar pra você: “fale de um grande empreendimento; de um grande empreendedor no ramo de construção civil que entrou em Três Lagoas hoje?” Eu não vou conseguir te falar. Não tem. Daí você pega grandes empreendimentos, coisas simples né, que emprega, que transforma, que urbaniza. Daí você pega quem está construindo, por exemplo, um prédio lá na volta da Lagoa. Você vê que são empresas de fora que vêm, se

instalam aqui e que fazem todo o processo e depois vão embora. Mas, não há um incentivo conciso de se desenvolver através da produção de produtos e serviços que sejam propriamente de Três Lagoas e que façam essa conjunção inteira.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física) Eu tenho que falar do potencial primeiro. Mas uma vez, se eu tô vendendo Três Lagoas aqui eu não acho que eu falaria tão bem quanto isso. Quanto mostrar a capacidade territorial que Três Lagoas tem, e o que ela pode produzir. Três Lagoas, hoje era pra ser a principal cidade do Estado. Porque? Por uma questão política? Mais uma vez, por uma questão territorial. Nós temos o potencial logístico modal fora comum. Nós temos uma situação de clima e de território, que por natureza abrigam grandes empreendimentos. Não é à toa que tudo vem pra Três Lagoas. Só que ainda assim nós nos perdemos em relação ao desenvolvimento; nós que estamos falando até agora que é esse desenvolvimento agregado, consciente de todos os setores para pensar Três Lagoas. Pra fazer com que Três Lagoas haja. Nós temos a principal rodovia do estado que é a rodovia federal que é a BR262. Ela é uma veia artéria dentro do Estado. Ela morre em Corumbá. É uma rodovia, mais uma vez, débil. É uma rodovia que não oferece nenhum tipo de dinâmica, de escoamento; que é simples, não é duplicada. Tem problemas com o pavimento; é uma rodovia que chega até a fronteira ocidental do Brasil. Nós temos uma ferrovia que era pra ser a maior do mundo. Que deu origem ao Sul do estado, quiçá o Estado inteiro durante a sua construção; que foi a ferrovia que fez, e que escoou, que deu essa dinâmica econômica. E que hoje a gente vê notícias, de sites estrangeiros como Le Mond e outros jornais europeus, dizendo que há um projeto uma iniciativa suíça, alemã, para construir uma Transoceânica, era o primeiro projeto da noroeste do Brasil; que vai unir o Porto de Santos, no atlântico, até o Porto de Arica no Chile. Mais uma vez que é o pacífico. Três Lagoas é o ponto primordial disso tudo. Porque, quando fizeram a ferrovia, Três Lagoas era a única cidade projetada justamente pelo seu potencial territorial logístico dela. A cidade não acontece por função de uma ocupação do território pela estação, aqui vieram arquitetos, topógrafos engenheiros e locaram uma cidade justamente para isso; era pra ser uma cidade de sede regional. Tudo isso que nós experienciamos hoje, economicamente, esse desenvolvimento desenfreado, a falta de um plano diretor muito bem conciso e consistente para acompanhar esse desenvolvimento da cidade. Não é um discurso tão novo quanto que dê de sua origem. Três Lagoas hoje não tem, apesar de ter um potencial. Ela tem um potencial fora do comum, ela grita. A gente vê que tem potencial. Está num epicentro. Se olha muito bem e fazer os cálculos nós vemos que Três Lagoas está no centro da América do Sul. É só você fazer os cálculos e verá que está entre as cidades que está no centro da América do Sul. Isso tudo relega a Três Lagoas uma

potencialidade que não é aproveitada. Eu não posso falar nesse momento que esses tipos de serviços, são serviços eficazes que contribuem agora nesse momento com o desenvolvimento empreendedor da cidade.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado) Potencial territorial. Territorialidade. Isso é o que faz Três Lagoas. Isso é mais uma vez tudo aquilo que falei agora se encaixa com isso. Mas, nós não temos estrutura suficiente e nem políticas concisas coletivas que potencializem esses mercados. Que esses mercados sejam positivos para cidade. Nós temos empresas que vieram para Três Lagoas no período de industrialização e que depois fecharam as portas e foram embora. O que nos restam como atores nesse desenvolvimento da cidade. Tem todo potencial do mundo para abrir, mas que nós pretendemos com esse desenvolvimento. O que nós podemos oferecer mas, também, o que nós podemos agregar para cidade em função de desenvolvimento e empreendimento para cidade.

Resposta da questão c6: (material). Não. Não, vejo outros.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural) Material. A partir do conceito de território, logística, que é esse daí principalmente. Eu acho que uma indústria dessa não viria pra Três Lagoas, de grande porte, se ela não tivesse esse domínio territorial para que ela pudesse produzir. É o caso dessas grandes plantas de celulose de papel. É a questão de setores também que são, ora beneficiadas por uma lei; por um incentivo fiscal; mas, também que não contribui. Nós temos os parques industriais, de todos os setores, tem o setor têxtil que é o caso da CórteX, Avant. Foram empresas que se deslocam aqui num determinado momento, que passa o período dela de isenção, elas vão embora; elas não empregam, não mitigam; não é só por Lei, mas, essa questão de mitigar socialmente esses gastos, mas de investir na cidade de maneira positiva. Que traga retorno. Porque isso tem que trazer um retorno positivo pra cidade. E não apenas econômico. Então, isso gera qualidade de vida, gera urbanismo, gera desenvolvimento local, gera saúde, gera outras coisas que essas entidades precisam ser participativas. Mas, qual que é realmente, o papel desses atores hoje para que Três Lagoas se torne uma cidade potencialmente voltada para o empreendedorismo. E que esse empreendedorismo retorne para a cidade de maneira positiva. Eu não consigo ver até hoje, sinceramente, muito pelo contrário, não é um negativismo meu, mas eu vejo de uma maneira assim, nós temos condições de fazer, mas estamos em processos isolados e dando passos aleatórios sem ter um caminho coletivo.

18 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes). Eu estou aqui há sete anos em Três Lagoas. Três Lagoas passa por um processo de transformação muito gritante. Porque ela veio de um município bem subdesenvolvido e está em processo de desenvolvimento. Com essas políticas de incentivos do local, fez com que várias indústrias viessem para Três Lagoas. Mas, eu não vejo uma política pública ou eu não vejo uma ação, ou uma estratégia mais efetiva para incentivar empreendedorismo aqui no município. Eu acredito que as associações de representação de classes são muito inativas; até o próprio Sebrae, eu acho que o Sebrae tinha que ser mais efetivo aqui também. Um exemplo: a gente tem a Incubadora aqui; ninguém conhece a incubadora. Talvez seja um erro nosso de não ter feito marketing de forma adequada. Mas eu acredito assim, que venham essas indústrias para cá mas, são indústrias de grande porte que já tem uma estrutura, já tem um parque industrial mais consolidado. Então, elas têm mais facilidades porque já tem uma política pública me prol desse investimento. Mas, eu não vejo pequenos empreendedores. Eu tenho muita dificuldade. Eu vejo muitos empreendedores por necessidade aqui. Não vejo empreendedores por oportunidade. Então, eu acho que a prefeitura deveria pegar esses atores, igual na universidade, no Instituto, no próprio Sebrae, o Sindicato das Indústrias e do Comércio, e outros sindicatos; poderia ser formalizado uma equipe de gestão para estimular essas ações. Porque na minha concepção não tem.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores). Eu acredito que não. Igual um exemplo: esse shopping que está fazendo. É um grande empreendimento; o que fala dele? Que vai ser instalado. Que está em processo de implantação. Mas, de fato a gente não vê nada. E é um empresário local que de fato é dono desse empreendimento. Então, eu não sei quem são os empreendedores de sucesso aqui do município. Eu sei quem são os gerentes de cargos altos nas indústrias. Tipo a FIBRIA, ELDORADO. Mas, eles não são empreendedores. São funcionários. Deve ter empreendedores. Igual esse empresário mesmo que é dono do shopping, falaram pra mim que ele é um grande empresário. Que ele tem até um montante de capital bem exorbitante. Mas, eu fiquei sabendo porque. Porque um ali falou e falou em Andradina. Quer dizer, eu não escutei nem aqui no próprio município. Como vou saber se tem uma cultura em prol do empreendedorismo no município se eu não sei nem quem são os empreendedores daqui. Eu acho que ainda, Três Lagoas é muito incipiente, nessa área de empreendedorismo. Vieram as indústrias; mas, as indústrias vieram por quê? Porque elas queriam um incentivo fiscal. Então isso é um atrativo pra ela. Mas, e os outros seguimentos que poderiam vir? Um exemplo: a cooperativa dos pescadores do Jupuíá é uma associação de pescadores que alguns se transformaram em cooperativas. Eles ganharam um projeto da

FIBRIA através do projeto do Grupo Redes, um milhão e meio de reais. Eles estão implantando o entreposto de peixes. Que vai ter o processamento do peixe. Mas, eles também têm a agricultura. Ninguém sabe.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural). Eu acredito que não. Olha para ter uma noção: eu acredito igual à associação de proteção aos animais, as protetoras de Três Lagoas. Eu acredito que elas tenham o papel mais ativo. Elas fazem mais que qualquer outro empreendimento. Na verdade, elas não são empreendimentos elas são associação sem fins lucrativos. Mas, pelo compartilhamento que tem no *Facebook*, pelas mobilizações que elas fazem no município, hoje você uma adesão da sociedade em relação a elas. E eu não vejo isso na área do empreendedorismo. Falta um planejamento das ações de empreendedorismo no município. Há uns anos atrás eu fui numa reunião que falaram que a prefeitura iria inaugurar uma incubadora nos cem anos do município. Até hoje eu não escutei mais nada. Era uma ação mas, eu não sei se essa ação saiu do papel. E eu tenho dó porque essa cidade, ela é um “*outline*” de todas as cidades do Estado. A gente tem uma concentração de renda muito grande aqui. Mas, eu vejo pouca efetividade desse dinheiro que o município arrecada em ações efetivas para incentivar empreendedorismo, para incentivar o cooperativismo, a economia solidária. Os próprios artesões. Eu não vejo essas estratégias. Talvez falte sentar o secretário de desenvolvimento econômico, o secretário de cultura e articulações em conjuntas. Sabe, para promover. Igual o Instituto agora vai promover a primeira feira de livros, feira cultural. Vai ser um evento que irá acontecer na lagoa. Um evento exorbitante. Vai vir várias pessoas de fora. Cadê a divulgação? O próprio Festart que está acontecendo hoje, é um festival de arte e cultura que beneficia a sociedade inteira; eu fui hoje no mercado, estava com a camiseta do Festart e ninguém sabia o que era.

Resposta da questão a4: (cultural). Olha, eu acho, tenho aqui um exemplo: a Feira é uma questão cultural. Porque hoje você vê, eu não tinha essa cultura de feira. E hoje você passa segunda e quarta e está bombando, e assim, na segunda-feira quero ir na feira. Eu criei um costume de ir para lá. Isso é uma questão cultural. Que já existe há muito tempo. Porque o pessoal comenta que a feira existe há muito tempo. Mas, é um recurso que deveria ser melhor aproveitado. O Jupuíá mesmo; se você for no Jupuíá ele tem um valor cultural muito grande, que ali é um bairro pesqueiro. Porque lá não tem uma feira do peixe, porque lá não fazem um festival do peixe lá. Eu tenho todos os recursos: eu tenho o peixe, eu tenho o próprio pescador, eu tenho uma área próxima do rio que é bonita, que eu poderia fazer um grande empreendimento, a sociedade iria até lá, iria valorizar o local, os pescadores iriam vender seus peixes e não tem. Então eu acho assim, que não falta recurso; não recurso financeiro, não

falta recurso de mobilização Humana, eu acho que falta mais uma questão de gestão de planejamento. E na questão financeira, eu acredito que a gente tem uma grande arrecadação de impostos aqui. Que poderiam ser revertidos em ações assim. E também as empresas porque elas têm que fazer projetos sociais. E eu vejo hoje um distanciamento muito crucial entre empresas. Por exemplo: empresa e universidade. Porque a empresa não vai na universidade e fazem parcerias e maximizam recursos. Não tem. Então, eu sempre falo para meus alunos assim: Três Lagoas tem um grande potencial, mas, a sociedade não sabe ainda o tamanho desse potencial. Não sabe explorar.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes). Eu acredito que não existe uma rede formada para o empreendedorismo. Existem redes de ação, exemplo essa da cooperativa está a GRAER, antiga CESP estava junta, a FIBRIA veio como projeto social. Eu acredito que tem redes sim, mas, acredito que não há uma rede específica para estimular o empreendedorismo no município. Eu acredito que é necessária essa rede, e que eu acho que poderia ser fomentado não só pela prefeitura, mas também pelos fatores que utilizam esses planos para o empreendedorismo. Eu estou aqui há sete anos, eu desconheço uma rede para incentivar o empreendedorismo aqui.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento). Tem dinheiro o município. Porque você nossa arrecadação no portal da transparência é exorbitante para o município. Que não é tão grande se comparado a Rio Preto, Campinas, São Paulo. Mas, não é bem aproveitado. Então, hoje o Sebrae mesmo, eu não consigo ver um papel ativo do Sebrae. Eu não consigo ver um papel ativo da prefeitura. A sociedade desconhece algumas ações de empreendedorismo. A sociedade desconhece que a gente tem uma incubadora de base tecnológica, que o Instituto Federal em sete campos tem incubadora e que três estão em processo de implantação. Então, quer dizer, que todos os campus do Instituto terão uma incubadora. Então, não sabem desconhecem. A própria sociedade não sabe nem o que é o Instituto Federal. Porque as pessoas desconhecem. As pessoas acham que Instituto é ou o IEF saúde, ou é UFMS. Quer dizer que a gente não tem nem identidade para a sociedade. Então, eu acredito que temos um capital muito bom para o município e que poderia ser revertido tudo isso para o estímulo do empreendedorismo no município. Tem feiras? Tem. Um exemplo tem um grupo de artesões do município, poderia ser feita uma feira só pra esse seguimento de mercado ou a feira do empreendedorismo que pegasse a cidade inteira pra incentivar. Hoje temos a feira de produtos agroindustriais que acontecem segunda e quarta-feira e no sábado. E só.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores). Eu vou falar mais por nós. Através das incubadoras nós temos mentores, no processo de gestão e área técnica. O intuito desse é estimular o empreendedorismo. E além disso, a gente tem uma equipe de pessoas que fazem esse contato com as empresas, olha vem conhecer; olha nós estamos com um projeto na área tal e tal, você não quer conhecer a sua empresa, talvez ajudaria na solução de algum problema. Eu acho que a gente não tem esses investidores “anjos”, eu acredito que Três Lagoas, como ela não é tão desenvolvida no seu aspecto econômico do município, eu acredito que tenha alguns investidores que olhem para Três Lagoas, mas, eu acredito que isso não aconteceu, está em processo de acontecimento. E nessa questão dos mentores, eu acredito que o Sebrae tem um papel bem importante para ter essa assessoria, para ter essa consultoria; pra tentar captar esses novos investimentos. Então assim, hoje eu desconheço qualquer mentor que possa ter em Três Lagoas. E eu nem sei se tem uma política para isso. E nem sei que são os atores, se tem alguma instituição por trás. Mas, nós aqui, nós temos os mentores. E um membro da nossa equipe de gestão da incubadora, é fazer esse papel. De tentar trazer essas empresas para cá, pra elas conhecerem. Para ver se elas compram a ideia e tentar angariar novos capitais, novos investimentos. Igual, exemplo, nós temos uma parceria com a Metal Frio, então é para que? Para tentar aproximar alocação de recursos de investimentos.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos). Eu acredito que, como há um processo de industrialização mudou muito o perfil do empregado, do trabalhador de Três Lagoas. Esses trabalhadores vieram de outros Estados, que tem uma cultura diferente, e as empresas que vieram também são de outros estados, tem uma cultura organizacional, uma postura diferente. Eu acredito que está vindo cada vez mais trabalhadores qualificados, cada vez mais competitivos, e que está mudando a cara e a estrutura do mercado local. Então, assim, um exemplo: hoje a gente vê no nosso Instituto a procura muito do curso de automação industrial. Porque a procura da automação industrial? Porque essa está sendo uma necessidade das empresas. Mas, a empresa para contratar ela quer uma pessoa que entenda. Que faça acontecer. Eu acredito que está vindo pessoas mais qualificadas, está mudando não só as próprias organizações, mas está mudando a própria sociedade de Três Lagoas. Eu conversando com um pessoal da AEMS, eles comentaram que o nível de qualificação dos alunos nos últimos dez anos melhorou brutalmente e eu acredito porque, porque está vindo o trabalho dessas pessoas de fora. E assim, eu sou de Três Lagoas e eu vejo uma pessoa vir para cá, ganhar um bom salário, e eu também quero. Então, o que vou fazer? Vou tentar me qualificar para chegar nesse patamar. E é aí que eu acho que isso pode mudar o perfil e pode até começar a ser fomentado a ter alguma articulação em prol do empreendedorismo.

Resposta da questão bV: (social). O Sebrae é bem importante. A secretaria de desenvolvimento econômico seria um ator muito importante para articular essas coisas. As próprias instituições de ensino, porque hoje a gente tem as universidades que acabam fomentando isso.

Resposta da questão c1: (material/política/governo). Hoje o governo tem políticas públicas em prol do empreendedorismo sim. Um exemplo no governo da Dilma teve uma questão da mulher empreendedora. Hoje, alguns empreendedores têm acesso mais fácil a linha de crédito. Então acredito em uma política incentivando isso. No próprio Instituto Federal os alunos do instituto todos passam pela unidade curricular do empreendedorismo que é para incentivar isso, para formar novos empreendedores, mas, acredito que no município de Três Lagoas eu tenho uma concentração geográfica de várias indústrias que vieram de outros municípios, e se instalaram aqui, montaram uma planta industrial, gera trabalho, gera emprego, gera renda. Três Lagoas tem uma arrecadação mensal muito alta comparada com outras cidades do município. Mas essa concentração de renda que teve dessas empresas vindo, eu acredito que não tenha repasse para estimular esse empreendedorismo e também para beneficiar essas próprias empresas. Exemplo, A gente agora vai receber os royalties dessa hidrelétrica, o que será feito com esse dinheiro? Entendeu? Então assim, eu acredito que tenha muito dinheiro, porque teve isenção de imposto, as empresas vieram para cá porquê? Porque tiveram isenção e ganharam um terreno. Se ela teve isenção, reduziu o imposto, ela ganhou o terreno. Isso é para estimular o que? O empreendedorismo no município. Vieram as grandes indústrias, com isso vieram a maior geração de renda para o município. Mas, o que de efetivo está retornando para as ações em prol do empreendedorismo? Eu não sei.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior). Eu acredito que as ações que essas instituições fazem elas estimulam a comunidade local. Um exemplo, eu estimulo meu aluno, eu estimulo até um pouquinho o pai do meu aluno, porque o meu aluno vai e vai estar dividindo essa experiência com o pai, mas, eu não acredito que isso transborde para sociedade. A universidade articula várias ações em prol do empreendedorismo. Igual vocês: tem o curso de administração, de contabilidade, vocês têm eventos. Vocês estimulam essa cultura para os alunos. Nós também, mas, de fato, quanto que isso é levado para a sociedade, o quanto que a sociedade absorve dessas ações e quanto que a sociedade sabe que existe essas ações? Será que não seria legal ter uma parceria dessas instituições de ensino? O Sebrae junto com o Sindicato das indústrias, o sindicato do comércio. Porque hoje se reclama muito do atendimento de Três Lagoas. Isso não poderia ser uma ação dessas instituições? Porque a missão social não é fomentar o desenvolvimento da cidadania, da sociedade? Eu

acredito que a Universidades deveriam ter um papel mais ativo nessa troca com a sociedade. Talvez elas poderiam ser o propulsor dessa cultura em prol do empreendedorismo. Porque nós temos professores capacitados, temos servidores capacitados. Nós temos alunos capacitados, que estão em processo de construção do seu conhecimento. Então, porque não articular essas ações? Porque não ir no sindicato e falar: “Olha Nós temos o curso tal, mas nós podemos oferecer o curso exemplo de atendimento ao público, de recepcionista”; para melhorar os serviços no município e melhorar de forma indiretas e diretas as ações empreendedorismo local. E até a prefeitura ser parceira nesse processo.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio). Eu acredito que poderia ser ofertado mentorias, que poderia ser feito cursos de qualificações, que poderia ser feita consultorias, próprio workshop como evento para estimular o empreendedorismo. Maior proximidade entre os sindicatos, entre vários atores sociais, para fomentar essa política em prol do empreendedorismo, para qualificar esses profissionais que trabalham dentro dessas empresas, e até o próprio empreendedor. Porque eu acredito que Três Lagoas não tem empreendedor por oportunidade, mas, o empreendedor por necessidade. E muitas das vezes esse empreendedor por necessidade não tem uma qualificação terminada. Essa falta de qualificação acaba comprometendo o sucesso da sua organização. Entraria essas instituições como aporte para construir essa cultura. Para fortalecer as ações. Porque não basta eu ter uma política pública para incentivar a redução fiscal se eu não tenho pessoas qualificadas para esse processo.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física). Péssimo. Três Lagoas é uma cidade que não tem saneamento básico, cem por cento; são alguns bairros que tem saneamento básico. Eu não tenho ruas asfaltadas. No exemplo, como eu vou instalar aqui no meu município um entreposto? Um frigorífico? O que acontece, eu acredito que Três Lagoas não tem infraestrutura nenhuma para novas indústrias. Eu tive uma política de incentivo fiscal, mas, eu não tenho uma qualidade de vida, eu não tenho ruas asfaltadas, eu não tenho saneamento básico, eu tenho falta de sinalização, eu tenho poucos projetos para incentivar a qualificação, apesar que agora está vindo várias universidades particulares que montaram polos. Está expandindo os cursos nas universidades e institutos federais; mas, eu acredito que ainda não tenha uma demanda, uma oferta de qualificação mais efetiva. Então, eu acredito que é assim, que Três Lagoas tem um potencial exorbitante, mas, os recursos que tem de infraestrutura do local são péssimos. Se eu sou uma empresa, eu venho me instalar em Três Lagoas, eu venho com o intuito de minha redução fiscal. Apenas isso. Porque se eu for olhar a questão da infraestrutura do Local, muitas pessoas não querem morar aqui por conta disso.

Muitas pessoas falam ainda: “Três Lagoas é linda no centro, mas, você vai para os bairros”. Quando chove a cidade vira uma lagoa. Dependendo do bairro você não consegue nem entrar e nem sair. E aí, eu te pergunto: eu sou uma empresa que tenho um produto com alto índice de estragar, aí dá uma chuva danada, eu acabo ficando presa num bairro. E aí? Eu comprometi meu negócio.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado). Sim. Essa própria política em prol do desenvolvimento local fez com que vários empreendimentos viessem. Então hoje é muito fácil eu instalar em três lagoas. É muito fácil mesmo. Porém, eu acredito que o município deveria oferecer melhores condições. Porque não é vir a indústria; a indústria pode vir e ficar o tempo que ela tem de isenção fiscal. Depois ela pode ir embora. O negócio é fazer com que venha novas empresas, fazer com que essas novas empresas se mantêm. Um exemplo: eu tenho falta de empreendedor por oportunidades. Se eu tivesse mais empreendedores que desenvolvesse tecnologias, conseqüentemente teria maior número de patente, maior numero de patente eu teria maior número de capital investido. Então eu acredito que falte isso ainda para Três Lagoas. Vamos pensar no nosso Vale do SILICIO.

Resposta da questão c6: (material). Eu acho que as políticas de governo são as mais importantes para essa questão da política do empreendedorismo aqui no município. Mas, eu acredito que as universidades estão começando a articular ações para fomentar novas estratégias, e fomentar mesmo o empreendedorismo; desde a universidade até o mercado em si. Mercado competitivo.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural). Materiais. Eu acredito que os materiais é o que mais contribuiu para que novas empresas venham. Principalmente na redução de impostos, e principalmente de ser geograficamente bem instalada. Próxima ao estado de São Paulo. Que é mais fácil para escoar a minha produção. E também como eu tenho essa política de incentivos fiscais, acaba barateando meus custos de produção; então eu acredito que esse seja o fator mais primordial.

19 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes). Eu entendo que existe sim essa preocupação na vinda de novas empresas para cá, mesmo porque, isso fomenta o desenvolvimento local. A vinda de empresas gera emprego, gera renda, gera desenvolvimento do território. Não só de Três Lagoas, mas, de todo entorno no qual elas estão inseridas.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores). Com certeza. A Gente fala que Três Lagoas até um tempo atrás era uma cidade basicamente agropecuária. A vinda de indústrias para cá, que até então não tinha, isso despertou de certa forma na população o interesse em aproveitar esse desenvolvimento, a vinda dessas indústrias e buscar capacitação, buscar empreender também para atender essas grandes indústrias, que tem uma certa carência de mão de obra e de fornecedor. Então eu acredito que isso ajudou, contribuiu bastante para que essas pessoas empreendam.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural). Olha, eu acredito que sim. De certa forma, como eu estava falando, Três Lagoas, como ela está passando por esse momento de industrialização, eu acredito que quando a gente fala em desenvolvimento territorial, não tem como se falar em só no empresário, em só na comunidade, ou só nas entidades; mas também tem que se falar em poder público. É um conjunto de todos os entes, tanto do setor público, do setor privado e o terceiro setor, eles têm que conversar no intuito de desenvolver. Não tem como um estar interessado e o outro não estar. Eu acredito que nesse sentido tem que haver essa integração entre todos os setores, para que haja o desenvolvimento.

Resposta da questão a4: (cultural). Não. Eu acho que é nesse sentido mesmo. As pessoas, como se diz, elas precisam sair um pouco da caixinha, às vezes o que eu tinha de valor cultural no passado era de uma forma, como o mundo a gente fala, que vive numa “muvuca”, um dia de um jeito, no outro dia de outro, então, a pessoa que cativa, insiste num modelo mental ela tende a sofrer. Ela tem que estar sempre aberta a mudanças e tentar se adaptar ao ambiente em que ela está inserida, porque senão ela acaba sofrendo e isso impede que ela desenvolva, eu acredito que a pessoa ela precisa estar apta à receptividade. Receber novos valores no sentido, tipo, Três Lagoas era praticamente agropecuária, e passou a ser industrializada, então não tem que sofrer por isso. Eu tenho que adaptar de forma a conseguir ficar inserida nesse meio.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes). Eu acredito que contribui muito. Como eu disse é preciso haver uma integração. Hoje a gente vive num mundo de compartilhamento. Não adianta você querer se desenvolver sozinho. Todo mundo precisa de parceiros, precisa de compartilhar informações. Como se diz, a união faz a força. Ou unidos somos mais fortes. Uma pessoa sozinho ela consegue; uma pessoa em conjunto com outras ela consegue de uma maneira melhor e mais rápida.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento). Isso depende muito do espírito empreendedor que a pessoa tem. Porque? Porque às vezes ela dispõe de um capital para investir, no entanto ela não tem um espírito empreendedor. Então ela prefere guardar ou

investir numa coisa mais segura do que abrir um próprio negócio. E a gente fala que existe duas formas de empreender: empreender por necessidade e empreender por oportunidade.

O empreender por necessidade, logico a pessoa ela precisa, vamos supor, que ela esteja desempregada e a única fonte de renda que ela possa ter é vender algo. Ela vai ser empreendedora. Ela vai abrir uma empresa ou se dispor a vender algo ou prestar algum tipo de serviço. Por outro lado, tem o empreendedorismo por oportunidade e nesse caso sim, ela tem que ter o espirito empreendedor mais evoluído, no sentido de que? Ela enxerga uma oportunidade de empreender e ela usa o dinheiro dela própria ou capta de terceiros ou até através desse anjo aí, para que ela possa abrir o seu negócio.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores). Sim. Tem instituições que podem promover isso, aproximação. Até o próprio Sebrae a gente tem um evento que é bem conhecido consolidado aqui no município que é a rodada de negócios. Que a gente promove essa aproximação dessas grandes empresas e pequenas, e também tem órgãos da própria prefeitura. Da secretaria de desenvolvimento, ela tem alguns contatos. A Associação comercial elas são instituições que promovem a aproximação para quem quer empreender, mostram as oportunidades que tem no município. Nós também temos a parte que o Sebrae também desenvolve a parte do mapa de oportunidades que falam o que é que tem para desenvolver aqui no entorno e não só em Três Lagoas. Então, eu acredito que sim. Bem próximos. Basta à pessoa ou o potencial empreendedor estar apto a buscar. Ele tem que sair da zona de conforto dele e ir atrás dessas pessoas.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos). Eu acredito que estão em desenvolvimento. Que as pessoas estão buscando mais qualificações; elas buscam empreender dentro da própria empresa, que a gente chama de “os clientes internos”. Que são os funcionários das empresas que buscam conhecimento para poder fazer parte dos resultados da empresa. Então, eu acho que o verdadeiro funcionário, aquele que quer crescer na carreira, que é aquele que por interesses pessoais e profissionais tem que olha o lado dele, no que ele quer se desenvolver o profissionalismo dele e não tem como fazer isso sem que a empresa desenvolva. Ninguém vai contratar um funcionário que saiu de uma empresa que não tem sucesso.

Resposta da questão bV: (social). Seria isso mesmo.

Resposta da questão c1: (material/política/governo). Três Lagoas ela já há algum tempo, desde quando começou o processo de industrialização, o que atraiu a indústria para cá? Foi justamente os benefícios fiscais. Então, ter redução do ICMS, da base de cálculo. No caso da prefeitura houve umas doações de áreas para construir. Redução ou até isenção do

imposto sobre serviços. E lógico buscando uma contrapartida que é empregar uma boa parte da população. Buscar mão de obra local. Então, eu acredito sim, que nessa questão o nosso estado é beneficiado com isso. Atraiu muitas empresas. O que se sentiu um pouco foi a dificuldade de achar mão de obra qualificada, que até então não tinha mesmo por conta de ser um município agropecuário. Mas, eu acredito que esse cenário já está mudando.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior). Eu acredito que essas instituições são de primordial importância porque tem a ver com a educação. E um país sem educação local, sem uma educação bem eficiente e aqui a gente é privilegiado porque tem todos esses itens: temos universidades, temos faculdades, temos institutos de ensino. Aqui só não estuda quem não quer. Porque tem o meio público, tem o meio privado. E são cursos bons, são profissionais bons e sem dúvida que eles contribuem e muito no sentido de desenvolver o empreendedorismo, de certa forma. Ou seja, empreendedorismo dentro da empresa ou empreendedorismo no sentido de novos negócios.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio). Eu como funcionária do Sebrae sou meio suspeita para dizer. Mas, eu posso dizer com convicção que a gente tem todo o suporte necessário para quem quer empreender. Mas, infelizmente existem pessoas que ainda desconhecem, ou às vezes tem até receio de nos procurar no intuito de abrir negócio, de buscar a educação empreendedora. Porque a gente tem também as soluções para desenvolver o empreendedorismo. Temos cursos para isso. Não só o Sebrae, mas, todos os sistemas são também, são instituições que foram desenvolvidas com esse intuito. De formação profissional, de trabalhar a parte do empresário. Que ele tem que saber não só o ofício dele, mas ele tem que saber gerenciar uma empresa. Hoje, noventa e nove por cento das empresas do Brasil são micro e pequenas empresas. Essas são as que desenvolvem, que geram trabalho e renda para as pessoas. Então, eu acredito sem esses órgãos aí eu não sei o que seria dessas empresas. E cabe buscar essa informação para as empresas que não conhecem esses órgãos ainda venham até nós para saber o que a gente pode orientar para elas.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física). Três Lagoas além dos atrativos fiscais, tem a questão logística. Que a gente tem tudo. Tem a localização que é bem próximo de grandes centros. Temos ferrovia, tem hidrovias, tem a rodovia. Alguns desses não estão sendo utilizados da maneira adequada, mas, isso não impede que seja futuramente. Acredito que estamos bem servidos desses aspectos físicos. Dessa infraestrutura física. Lógico que precisa de alguns pontos de melhorias, tem estrada ruins, precisam duplicar uma ou outra, mas estamos servidos de todos esses itens aí. E lógico, temos programas também que sensibilizam a população no caso de evitar concentrar muito em áreas afastadas. Sendo que dentro da

cidade ainda exista locais inabitados, como se diz, os terrenos baldios. Tudo com o intuito de melhorar a infraestrutura. E fica mais fácil. Se eu posso morar mais próximo ao centro porque eu vou pegar o ônibus lá longe. Eu acredito que seja nesse sentido aí.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado). Três Lagoas, saiu recentemente nos meios de comunicações, que é a cidade do emprego. Eu diria que além da cidade do emprego teria muitas oportunidades aqui. Com a vinda das grandes indústrias ficou meio que carente de fornecedores. Eu acredito que se a pessoa pode investir, que venha investir aqui em Três Lagoas, não só em Três Lagoas, mas, em toda região. Porque acaba favorecendo Três Lagoas também. A gente tem uma região que os aspectos físicos, logísticos também são bem parecidos. Então, eu acredito que é bem apto. Nós aqui em Três Lagoas atendemos muitas pessoas que querem empreender por semana. Só hoje tinha vinte e uma pessoas querendo abrir um empreendedor individual. Que é uma forma bem simples de empresa então, eu acredito que está favorável sim.

Resposta da questão c6: (material) Eu acredito que não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural). Eu acho que na parte social. Se é que a parte fiscal, a parte de logística está inserida dentro desse item. No caso é um pouco de tudo. Acaba tendo uma relação. Mas, eu acredito que o maior é o material mesmo. Porque assim, os grandes investidores eles procuram lugar mais fácil de escoar a produção deles por exemplo. E aí, seguido, lógico, dos incentivos. Querendo ou não. Segundo a lógica da maioria, o Brasil é um país que tem muito imposto para pagar. Então, se o Estado está dando esse benefício. Os aspectos naturais também, a climatologia do nosso município está também favorável. A produção de celulose, por exemplo, é um país que tem a luminosidade ideal. A presença de chuvas, também favorecem. Tem a quantidade de chuvas ideais. É uma soma de todo, principalmente, na parte do incentivo mesmo.

20 ENTREVISTA – TRANSCRIÇÃO

Resposta da questão a1: (Cultural/atitudes). Eu acho que Três Lagoas ainda é um município meio fechado, difícil trazer um empreendimento. Se for grande e ainda com grandes recursos é mais fácil, mas trazer pequenas empresas para cá ainda tem uma grande barreira. A gente percebe que a cidade ainda tem certas barreiras. Os comerciantes daqui ainda têm um pouco de receio.

Resposta da questão a2: (Cultural/histórias de empreendedores). Academicamente a gente vê isso acontecer sim. A gente tenta motivar os alunos trazendo exemplos mais próximos. Nós até temos uma ex-professora nossa aqui, pelos filhos terem uma alergia crônica, não poderem consumir vários alimentos, não poder usar certos medicamentos, ela acabou abrindo uma loja de produtos antialérgicos, hoje ela já tem até uma franquía fora da cidade por isso. A gente trabalha muito em cima disso com os alunos.

Resposta da questão a3: (cultural/valor cultural). A gente vê sim. Está começando a ter sim. Hoje nós temos até uma associação. A AJE, que é só para ajudar esses empreendedores. A gente está começando a ver que as ideias estão sendo utilizadas.

Resposta da questão a4: (cultural). Não. Acho que você fechou bem os principais.

Resposta da questão bI: (social/próprias redes). Sim, essas redes estão começando a existir sim. Está ajudando sim. É o que acabei de falar: a AJE está ajudando bastante os empreendedores a se instalar aqui.

Resposta da questão bII: (social/capital de investimento). Aqui eu acho que tem muita dificuldade para conseguir o capital. Ou você tem ou você tem. Você ainda não está conseguindo grandes ajudas de investimentos aqui não.

Resposta da questão bIII: (social/mentores e negociadores). Isso eu acho que tem sim. Esses mentores a gente acha que sim, contatos, pessoas que estão sempre tentando ajudar, captar novos investimentos. A ajuda existe, pessoas tentando conseguir. Um tentando ajudar o outro. Essa AJE mesmo ajuda, tenta ajudar a levantar capital. Está fazendo um trabalho legal. Só que ainda está difícil conseguir, mas a ajuda nós já estamos tendo.

Resposta da questão bIV: (social/trabalhadores talentosos). Eu acho que principalmente hoje, com o desemprego do jeito que está, nós temos muitas pessoas talentosas entrando em empresas novas. E abraçando com unhas e dentes para conseguir manter. Para fazer a empresa crescer para se manter na empresa. Eles existem sim. A gente tem vários exemplos disso.

Resposta da questão bV: (social). Nessas quatro você preencheu todas mais relevantes.

Resposta da questão c1: (material/política/governo). Olha, essas instituições estão sempre trabalhando com isso, com isenção, redução. Acho que nesse ponto o governo municipal e estadual está tendo boa vontade em trazer novas empresas para a região. Acho que estão ajudando nesse ponto sim.

Resposta da questão c2: (material/instituições de ensino superior). As Faculdades precisam trabalhar, principalmente o curso de administração, contabilidade, curso de economia, que fala muito disso; têm ajudado sim está abrindo os novos horizontes. Está

abrindo a cabeça das pessoas para isso. Até que se nós formos olhar, eu já falei isso, o pessoal da AJE, noventa por cento tem nível superior em faculdades relacionadas, que estudem empreendedorismo na Teoria.

Resposta da questão c3: (material/serviços de apoio). Eu tenho percebido que o SENAI está sempre aberto com recurso para empresas que querem entrar, fazendo parcerias; o Sebrae está sempre bem ativo, quem precisa, e eles estão tentando captar clientes. Mesmo que não procurem eles, eles estão tentando firmar parcerias para entrar em contato com as pessoas. Eu acho que está funcionando bem. A Secretaria, sinceramente, seria estadual, ou municipal, não sei te dizer quanto anda. Mas os particulares, os sistemas estão funcionando sim. Estão atuantes.

Resposta da questão c4: (material/infraestrutura física). O ponto estratégico de Três Lagoas ajuda bastante porque fica fácil escoar as mercadorias daqui; receber mercadorias. Porém, quando se fala em imóveis, nós estamos tendo aluguéis muito caros, imposto muito caro, as ruas muito estragadas. Então, vamos ver assim, a logística é muito boa, o local onde ela está inserida. Agora nós vamos ver como ponto para se manter, para se estabilizar; eu acho que nós estamos devendo para os empresários que pretendem vir para cá.

Resposta da questão c5: (material/abertura de mercado). Olha depende do ramo. Não é muito difícil não. Se procurar o Sebrae, procurar fazer parcerias com o Sebrae, com o SENAI é fácil entrar. Não está difícil. Agora se for pesquisar, digamos, na Associação Comercial, ou junto às secretarias, aí dá mais uma “dificultadinha”. O Sebrae, a AJE estão colaborando mais que a própria associação comercial. Que ela é bem fechada. Parece que não quer abrir pra outras pessoas.

Resposta da questão c6: (material) Não. Seu questionário está bem fechadinho. Não está faltando não.

Resposta da questão dI: (material/social/cultural). O que mais ajudou para a vinda dessas empresas foram os recursos materiais. As políticas, os investimentos, tirar um pouco dos impostos, a localização. As faculdades, com uma infraestrutura de apoio para dar aos funcionários e tal. Mas um dos problemas no início foi quando as empresas começaram a vir para cá, que nós não tínhamos recursos humanos capacitados. Porque Três Lagoas não tinha tradição de indústria. Então, era comércio ou serviço público. Então, no início quem veio para cá sofreu muito pela falta de qualificação da mão de obra. Hoje esse problema já não é tão grande, porque antes eles já estão fazendo parcerias; tem muita gente fazendo curso. Então, está melhorando essa situação também. Parcerias junto ao Sebrae; SENAI. Direto o SENAI

está fechando turma para curso de qualificação. E direto com várias empresas. E isso tem ajudado bastante.

APÊNDICE F – Versão inicial do questionário de pesquisa quantitativo

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Três Lagoas – MS., ___/_____/____ **Horário de início:** _____

Eu, **SILVIO PAULA RIBEIRO**, doutorando em Ciências Contábeis pela UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, professor no curso de Ciências Contábeis da UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, escolhi, como tema de pesquisa: atributos do empreendedorismo. Assim, **CONVIDO** você a participar da minha pesquisa de tese, definida como: hierarquização de atributos ao empreendedorismo em Três Lagoas (MS). O objetivo é estabelecer a hierarquização de atributos para orientar os empreendedores considerando a perspectiva da localidade (Três Lagoas).

Você está sendo convidado a participar da pesquisa pelo fato de ser concluinte de curso e potencial empresário. Dessa forma, contribuirá, juntamente com outros alunos também concluintes de curso, ao responder este questionário.

Este estudo será realizado em duas etapas: a primeira foi realizada por meio de questionário qualitativo, permitindo-nos confirmar os atributos do empreendedorismo local. Esta é a segunda etapa, em que o instrumento de pesquisa tem como objetivo obter o julgamento de atributos do empreendedorismo local.

Considero como indispensável o seu apoio e antecipadamente agradeço por sua atenção. Espero poder realizar esta pesquisa como forma de contribuição acadêmica e social para a abordagem do tema. Vale ressaltar que os dados preenchidos no questionário serão analisados de forma coletiva, e nunca individual.

Três Lagoas-MS., ____ de ____ de 2018.

Silvio Paula Ribeiro

Aceito do respondente: _____

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1) Qual é a sua idade? _____

- **SERVIÇOS DE APOIO:** os serviços de apoio representam atividades oferecidas por profissionais (contadores, administradores, economistas, engenheiros, entre outros).

- **ABERTURA DE MERCADO:** a abertura de mercado se refere às condições de mercado que facilitam a entrada de novos investidores ou novas empresas.

A seguir o senhor (a) deverá avaliar os recursos (políticas/governo, universidades, infraestrutura física, serviços de apoio e abertura de mercado) de Três Lagoas que mais podem contribuir com a sua empresa.

	VERMELHO	AZUL	
Políticas/governo	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Universidades
Políticas/governo	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Serviços de apoio
Políticas/governo	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Infraestrutura física
Políticas/governo	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Serviços de apoio
Universidades	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Infraestrutura física
Universidades	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Abertura de mercado
Serviços de apoio	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Infraestrutura física
Serviços de apoio	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Abertura de mercado
Infraestrutura física	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Abertura de mercado

DESCRIÇÃO DOS RECURSOS SOCIAIS:

- **AS PRÓPRIAS REDES:** as próprias redes (conjunto de empresas e pessoas conectadas e com interesses comuns) são formadas por profissionais que tentam captar recursos para o empreendedorismo local.

- **CAPITAL DE INVESTIMENTO:** corresponde à disponibilidade (famílias, instituições financeiras, anjos e recurso próprio) de recursos financeiros para a instalação de novas empresas em Três Lagoas.

- **MENTORES E NEGOCIADORES:** correspondem às pessoas do local que possuem capital social (contatos) relevante e disponibilizam este recurso para captar novos investimentos para o município.

- **TRABALHADORES TALENTOSOS:** representam os empregados ou profissionais qualificados, acostumados a atuar em ambiente de alto risco, como os de uma pequena empresa no início de suas atividades.

A seguir o senhor(a) deverá avaliar os recursos (as próprias redes, capital de investimento, mentores e negociadores e trabalhadores talentosos) que mais podem contribuir com a sua empresa.

	VERMELHO	AZUL	
As próprias redes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Capital investimento
As próprias redes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Mentores e negociadores
As próprias redes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Trabalhadores talentosos
Capital investimento	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Mentores e negociadores
Capital investido	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Trabalhadores talentosos
Mentores e negociadores	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Trabalhadores talentosos

DESCRIÇÃO DOS RECURSOS CULTURAIS

- **VALOR CULTURAL** combina o compartilhamento de ideais promovidos pelos líderes da sociedade. Por exemplo, se existe compartilhamento de ideais promovidas por pessoas da cidade em prol do empreendedorismo três-lagoense.

- **ATITUDES:** têm como propósito incentivar novos investimentos locais. As ações realizadas por líderes da cidade favorecem os novos empreendimentos?

- **HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES:** correspondem aos relatos de empresários que obtiveram êxito. Por exemplo, as histórias de daqueles conseguiram se estabelecerem com sucesso em Três Lagoas são usadas para o empreendedorismo do município.

COSTUMES: as práticas dos indivíduos locais em relação ao perfil das empresas em Três Lagoas atualmente passam por um “choque” de costumes entre as pessoas do município e as que vieram de outras cidades e se instalaram na cidade.

A seguir o senhor (a) deverá avaliar os recursos (valor cultural, atitudes, histórias de empreendedores e costumes) que contribuem com o crescimento da sua empresa.

	ESCALA DE PRIORIDADES		
	VERMELHO	AZUL	
Valor cultural	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Atitudes
Valor cultural	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Histórias
Valor cultural	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Costumes
Atitudes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Histórias
Atitudes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Costumes
Histórias	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Costumes

DESCRIÇÃO DOS RECURSOS: MATERIAIS, SOCIAIS E CULTURAIS

- **MATERIAL:** políticas/governo, universidades, serviços de apoio, infraestrutura física e abertura de mercado.

- **SOCIAL:** as próprias redes, o capital de investimento, trabalhadores talentosos, os mentores e negociadores.

- **CULTURAL:** atitudes, histórias de empreendedores, valor cultural e costumes.

A seguir, o(a) senhor(a) avaliará os recursos (material, social e cultural) de Três Lagoas que mais podem contribuir com a sua empresa.

	ESCALA DE PRIORIDADES		CATEGORIA
	VERMELHO	AZUL	
MATERIAL	9 7 5 3 1	3 5 7 9	SOCIAL
MATERIAL	9 7 5 3 1	3 5 7 9	CULTURAL
SOCIAL	9 7 5 3 1	3 5 7 9	CULTURAL

Muito obrigado. **Horário de término:** _____

APÊNDICE G – Versão final do questionário de pesquisa quantitativo**CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**

Três Lagoas – MS, ___/_____/_____ Horário de início: _____

Eu, **SILVIO PAULA RIBEIRO**, doutorando em Ciências Contábeis pela UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, professor no curso de Ciências Contábeis da UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, escolhi, como tema de pesquisa: atributos do empreendedorismo. Assim, **CONVIDO** você a participar da minha pesquisa de tese, definida como: hierarquização de atributos ao empreendedorismo em Três Lagoas (MS). O objetivo é estabelecer a hierarquização de atributos para orientar os empreendedores considerando a perspectiva da localidade (Três Lagoas).

Você está sendo convidado a participar da pesquisa pelo fato de ser concluinte de curso e potencial empresário. Desta forma, contribuirá, juntamente com outros alunos também concluintes de curso, ao responder este questionário.

Este estudo será realizado em duas etapas: a primeira foi por meio de questionário qualitativo, que permitiu confirmarmos os atributos do empreendedorismo local. Esta é a segunda etapa, em que o instrumento de pesquisa tem como objetivo obter o julgamento de atributos do empreendedorismo local.

Considero como indispensável o seu apoio e antecipadamente agradeço por sua atenção. Espero poder realizar esta pesquisa como forma de contribuição acadêmica e social para a abordagem do tema. Vale ressaltar que os dados preenchidos no questionário serão analisados de forma coletiva, e nunca individual.

Atenciosamente,

Silvio Paula Ribeiro

Aceito (assinatura) do respondente: _____

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1) Qual é a sua idade? _____

2) Em relação ao sexo, você se identifica como:

Feminino Masculino

3) Você estuda em qual instituição de ensino:

UFMS AEMS

4) Você está concluindo o curso de:

Ciências Contábeis

Administração

Engenharia de Produção

5) Em caso de abertura da sua própria empresa, qual seria o setor de atividade pretendido:

Comércio

Comércio e serviços

Serviços

Indústria

6) Nome (opcional): _____

E-mail: _____ **Fone:** _____

Verifique o número de relevância de subcategoria quando comparada a outra. Assim, o quanto mais perto do número marcado estiver a subcategoria, maior a sua importância em proporção à outra. Ao marcar o número de cor vermelha, o fator à esquerda será mais relevante do que o da direita. Se assinalar o número 1 (um), os dois indicarão o mesmo grau de relevância. Portanto, se assinalar a cor azul, o fator à direita será mais relevante do que o da esquerda. Então, o respondente deverá analisar, entre os recursos oferecidos por Três Lagoas ao empreendedorismo, aquele que é mais importante e qual a sua relevância quando comparados. Ao responder às questões, você estará apontando o fator que o motiva ou incentiva a abrir uma empresa em Três Lagoas.

DESCRIÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS

- **POLÍTICAS/GOVERNO:** a política e o governo (local, estadual ou federal) correspondem aos incentivos (isenção ou redução de impostos, disponibilidades de locais para novas empresas).

- **UNIVERSIDADES:** as Instituições de Ensino Superior (universidades, faculdades e institutos de ensino).

- **INFRAESTRUTURA FÍSICA:** a infraestrutura física são as condições físicas (imóveis, ruas, rodovias, aeroportos, ferrovias, gasoduto entre outras).

- **SERVIÇOS DE APOIO:** os serviços de apoio representam atividades oferecidas por profissionais (contadores, administradores, economistas, engenheiros, entre outros).

- **ABERTURA DE MERCADO:** a abertura de mercado se refere às condições de mercado que facilitam a entrada de novos investidores ou novas empresas.

A seguir você deverá avaliar os recursos (políticas/governo, universidades, infraestrutura física, serviços de apoio e abertura de mercado) de Três Lagoas que mais podem contribuir com a sua empresa.

Ao atribuir os valores, cuide-se para não cair em inconsistência, como: se políticas/governo é MAIOR que universidades, e universidades MAIOR que infraestrutura física, logo, políticas/governo tem que ser MAIOR que infraestrutura/física.

	VERMELHO	AZUL	
Políticas/governo	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Universidades
Políticas/governo	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Serviços de apoio
Políticas/governo	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Infraestrutura física
Políticas/governo	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Abertura de mercado
Universidades	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Infraestrutura física
Universidades	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Abertura de mercado
Universidades	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Serviços de apoio
Serviços de apoio	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Infraestrutura física
Serviços de apoio	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Abertura de mercado
Infraestrutura física	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Abertura de mercado

DESCRIÇÃO DOS RECURSOS SOCIAIS

- **AS PRÓPRIAS REDES:** conjunto de empresas e pessoas conectadas e com interesses comuns são formadas por profissionais que tentam captar recursos para o empreendedorismo local.

- **MENTORES E NEGOCIADORES:** correspondem às pessoas do local que possuem capital social (contatos) relevante e disponibilizam este recurso para captar novos investimentos para o município.

- **TRABALHADORES TALENTOSOS:** representam os empregados ou profissionais qualificados, acostumados a atuar em ambiente de alto risco, como os de uma pequena empresa no início de suas atividades.

- **CAPITAL DE INVESTIMENTO:** corresponde à disponibilidade (famílias, instituições

financeiras, anjos e recurso próprio) de recursos financeiros para a instalação de novas empresas em Três Lagoas.

A seguir você deverá avaliar os recursos (as próprias redes, capital de investimento, mentores e negociadores e trabalhadores talentosos) que mais podem contribuir com a sua empresa.

Ao atribuir os valores cuide-se para não cair em inconsistência, como: se o item própria rede é MAIOR que mentores e negociadores e o item mentores e negociadores é MAIOR que trabalhadores talentosos. Logo, o item próprias redes tem que ser MAIOR que trabalhadores talentosos.

	VERMELHO	AZUL	
As próprias redes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Mentores e negociadores
As próprias redes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Trabalhadores talentosos
As próprias redes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Capital investimento
Mentores e negociadores	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Trabalhadores talentosos
Mentores e negociadores	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Capital investimento
Trabalhadores talentosos	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Capital investimento

DESCRIÇÃO DOS RECURSOS CULTURAIS

- **VALOR CULTURAL** combina o compartilhamento de ideais promovidos pelos líderes da sociedade. Por exemplo, se existe compartilhamento de ideais promovidas por pessoas da cidade em prol do empreendedorismo três-lagoense.

- **ATITUDES:** têm como propósito incentivar novos investimentos locais. As ações realizadas por líderes da cidade favorecem os novos empreendimentos?

- **HISTÓRIAS DE EMPREENDEDORES:** correspondem aos relatos de empresários que obtiveram êxito. Por exemplo, as histórias de aqueles conseguiram se estabelecerem com sucesso em Três Lagoas são usadas para o empreendedorismo do município.

COSTUMES: as práticas dos indivíduos locais em relação ao perfil das empresas em Três Lagoas atualmente passam por um “choque” de costumes entre as pessoas do município e as que vieram de outras cidades e se instalaram na cidade.

A seguir você deverá avaliar os recursos (valor cultural, atitudes, histórias de empreendedores e costumes) que contribuem com o crescimento da sua empresa.

Ao atribuir os valores, cuide-se para não cair em inconsistência, como: se valor cultural é MAIOR que atitudes, e atitudes MAIOR que histórias, logo o item valor cultural tem

que ser MAIOR que histórias.			
SUBCATEGORIA	ESCALA DE PRIORIDADES		SUBCATEGORIA
	VERMELHO	AZUL	
Valor cultural	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Atitudes
Valor cultural	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Histórias
Valor cultural	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Costumes
Atitudes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Histórias
Atitudes	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Costumes
Histórias	9 7 5 3 1	3 5 7 9	Costumes
DESCRIÇÃO DOS RECURSOS: MATERIAIS, SOCIAIS E CULTURAIS			
<p>- MATERIAL: políticas/governo, universidades, serviços de apoio, infraestrutura física e abertura de mercado.</p> <p>- SOCIAL: as próprias redes, o capital de investimento, trabalhadores talentosos, os mentores e negociadores.</p> <p>- CULTURAL: atitudes, histórias de empreendedores, valor cultural e costumes.</p> <p>A seguir você avaliará os recursos (material, social e cultural) de Três Lagoas que mais podem contribuir ou ajudar a sua empresa.</p> <p>Ao atribuir os valores cuide-se para não cair em inconsistência, como: se material é MAIOR que social e social MAIOR que cultural. Logo, o item material tem que ser MAIOR que cultural.</p>			
	ESCALA DE PRIORIDADES		CATEGORIA
	VERMELHO	AZUL	
MATERIAL	9 7 5 3 1	3 5 7 9	SOCIAL
MATERIAL	9 7 5 3 1	3 5 7 9	CULTURAL
SOCIAL	9 7 5 3 1	3 5 7 9	CULTURAL
Muito obrigado. Horário de término: _____			