

COMPORTAMENTO E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR: INFLUÊNCIAS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO E NO DESEMPENHO DA EMPRESA CRIADA

EDUARDO PINTO VILAS BOAS

USP - Universidade de São Paulo
duvilasboas@gmail.com

SÍLVIO APARECIDO DOS SANTOS

USP - Universidade de São Paulo
sadsanto@usp.br

LEANDRO CAMPI PREARO

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
LEANDRO.PREARO@USCS.EDU.BR

COMPORTAMENTO E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR: INFLUÊNCIAS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO E NO DESEMPENHO DA EMPRESA CRIADA

Resumo: O objetivo deste artigo foi verificar se as características do empreendedor e seu comportamento durante o processo de criação da empresa influenciavam o desempenho da empresa criada. Para atingi-lo foi realizada análise da teoria existente sobre os tópicos características empreendedoras, comportamento empreendedor, processo empreendedor e desempenho de empresas. As características se basearam em McClelland (1987), o comportamento em Sarasvathy (1998), o processo e o desempenho em uma combinação de autores. Os dados foram coletados com um questionário auto-administrado cujo universo era de 130.000 empreendedores cadastrados no website de uma empresa de treinamento, no entanto, apenas 30% dessa população tinham criado empreendimentos. Desta forma, foram obtidas 457 respostas válidas. A análise dos dados foi realizada pela técnica de modelagem de equações estruturais, mais especificamente a PLS-SEM. Foi possível afirmar que tanto o perfil quanto o comportamento influenciaram o desempenho da empresa criada. No entanto, o comportamento exerce maior influência do que o perfil, especialmente o comportamento com ênfase causal. Com isso é possível demonstrar a influência positiva do comportamento causal sobre o desempenho da empresa criada, contrapondo outros estudos anteriores.

Palavras-chave: Perfil, Comportamento, Empreendedor

Abstract: The purpose of this paper was to verify whether the characteristics of the entrepreneur and his behavior during the process of creating a company influence the performance of the company created. To reach the objective it was carried out an analysis of existing theory about the topics entrepreneurial characteristics, entrepreneurial behavior, entrepreneurial process and companies' performance. The characteristics were based on McClelland (1987), the behavior in Sarasvathy (1998), the process and the performance in a combination of authors. Data were collected with a self-administered questionnaire whose universe was 130,000 entrepreneurs registered on the website of a training company, however, only 30% of this population had created enterprises. Thus, 457 valid responses were obtained. Data analysis was performed by structural equations modeling technique, specifically PLS-SEM. It was possible to say that both the profile and behavior influenced the performance of the company created. However, the behavior has more influence than the profile, especially the causal behavior. This makes it possible to demonstrate the positive influence of causal behavior on the performance of the company created, countering previous studies.

Key-Words: Profile, Behavior, Entrepreneur

1. Introdução

A criação de novas empresas é o resultado de um processo, cujos agentes são os empreendedores, que realizam as atividades nele contidas. Esse processo recebe o nome de processo empreendedor. Essas atividades são realizadas no dia a dia durante a criação da empresa, portanto, por meio delas é possível observar o comportamento do empreendedor. Bird *et al* (2012) definem o comportamento empreendedor como as atividades realizadas por indivíduos, que são necessárias para criar e fazer crescer uma nova empresa.

Em 2012, a revista *Entrepreneurship Theory and Practice*, fez uma edição especial dedicada a estudos sobre o comportamento empreendedor. Segundo Bird *et al* (2012, p. 889) e Mueller *et al* (2012), o foco dos estudos nessa área são as pesquisas que analisaram a ação humana na criação, sobrevivência e primeiros estágios de crescimento de uma nova empresa, ou seja, os comportamentos durante a exploração de uma oportunidade de negócio. Para eles, o foco desses estudos foi descobrir o que os empreendedores realmente fazem.

Neste artigo foi analisado o comportamento do empreendedor durante todo o processo empreendedor, desde a ideia inicial da futura empresa, passando pela decisão de comprometer recursos e pela criação da empresa, até os primeiros anos de sua existência.

O comportamento dos empreendedores durante a realização das atividades do processo de criação da empresa difere para cada indivíduo, alguns só agem depois de um esforço de planejamento, visando com isto alcançar os melhores resultados no longo prazo, enquanto outras optam por realizar ações antes de qualquer planejamento. Segundo Dew *et al* (2008), o comportamento humano mais usual na condução de uma organização tenta reduzir os impactos dos eventos imprevistos e gerenciar expectativas de maneira racional, procurando optar sempre pela alternativa que maximiza resultados. Entretanto, ao estudar os empreendedores, estes mesmos autores identificaram que preferem optar por soluções satisfatórias e não necessariamente que maximizem os resultados, isto porque, as incertezas podem, em algumas situações, trazer benefícios.

Sarasvathy (1998) ao analisar os empreendedores sustentava que alguns possuem comportamento do tipo *causation*, ou seja, atuam de forma precavida, antecipando por meio de busca de informações e planejamento todas as possíveis variáveis e situações que poderão influenciar de forma positiva ou negativa a criação e o desenvolvimento de sua empresa.

Outros empreendedores explicitam um comportamento diferente na condução do processo. Orientam-se de acordo com suas intuições, priorizando e executando ações contingenciais, requeridas pelo cotidiano da empresa, contando somente com os meios e informações que possuem em mãos. Esses empreendedores acreditam que é muito difícil, ou até mesmo impossível, prever o futuro, portanto, preocupam-se em fazer as atividades com foco no presente. Entende-se que esses empreendedores focam suas energias no cotidiano e acreditam que, fazendo isso, irão garantir um futuro melhor para a sua empresa. Eles mostram sua competência em lidar com situações emergentes da forma como podem e com os recursos que possuem à mão, já que só podem contar com o que têm e com o que podem fazer. Para Sarasvathy (1998) estes empreendedores que preferem partir do que têm em mãos para criar uma empresa sem preocupar-se com as precauções do que necessitariam em recursos e informações, podem ser classificados pelo comportamento com os do tipo *effectuation*, ou seja, obtêm resultados positivos ou não e reagem a isto de forma intuitiva e deliberada num processo de ajustamento do seu agir que emerge do que deu certo e do que não deu.

O reconhecimento da existência de comportamentos empreendedores distintos, ou seja, planejar e fazer, ou fazer sem planejar e depois remediar, representa duas correntes teóricas do estudo do comportamento do empreendedor na condução do processo empreendedor.

Se o comportamento é o conjunto de ações realizadas durante o processo de criação da nova empresa, e cada uma dessas ações pode ser realizada de maneira mais *effectual* ou mais causal, acredita-se que não exista uma uniformidade nos padrões de comportamento explícito entre os empreendedores na condução do processo de criação de suas respectivas empresas.

Além do comportamento, outro fator que pode influenciar o desempenho da empresa criada são algumas características do indivíduo que está conduzindo o processo. McClelland (1987) realizou um estudo com empreendedores de quatro países, procurando identificar quais eram as características que estavam mais presentes nesses indivíduos. Esse estudo identificou dez características nos empreendedores de empresas que obtinham êxito. McClelland desenvolveu um instrumento, que é utilizado no programa Empretec (Programa de desenvolvimento do empreendedorismo), das Nações Unidas. Ao ser utilizado nesse programa, as características empreendedoras receberam o nome de Características Pessoais do Empreendedor.

2. Problema de pesquisa e objetivo

Acredita-se que as características e o comportamento do empreendedor durante a condução do processo empreendedor influenciem o desempenho da empresa criada. Essa relação é a principal contribuição deste artigo. Dessa maneira, o estudo teve o seguinte objetivo:

- Verificar se as características e o comportamento do empreendedor durante o processo empreendedor influenciam no desempenho da empresa criada

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Processo empreendedor

Recentemente Moroz e Hindle (2012) identificaram que os estudos que definiam o processo empreendedor são muito variados, o que impede a existência de um modelo único que seja amplamente aceito por todos os pesquisadores. Para encontrar o modelo mais adequado os autores analisaram todos os principais *journals* acadêmicos e livros didáticos publicados nos quarenta anos que os precederam e publicaram em seus artigos modelos de processo empreendedor. Foram encontrados mais de cem artigos ou livros, que os autores posteriormente reduziram a trinta e dois trabalhos ao eliminar redundâncias e verificar se o foco do modelo proposto era mesmo o processo empreendedor. Dos trinta e dois modelos analisados por Moroz e Hindle (2012), quatro foram considerados como convergentes, pois eram simultaneamente genéricos e distintos. Foram eles Gartner (1985), Bruyat e Julien (2000), Sarasvathy (2006) e Shane (2003).

O processo empreendedor é estudado desde a década de 1980 por diversos autores que apresentam divergências e convergências em seus pontos de vista. Em estudo pioneiro realizado no Brasil durante sua tese de doutorado, Santos (1983) definiu que o processo de criação de uma empresa industrial pode ser dividido em quatro etapas, as quais nomeou: concepção, gestação, nascimento e pré-infância.

Na mesma época, Gartner (1985) criou um modelo que descrevia a criação de novos negócios e possuía as mesmas três variáveis propostas por Santos (1983) (o empreendedor, o ambiente e o processo de criação da empresa), além de adicionar, como uma variável, a própria organização que foi criada.

Para Bruyat e Julien (2000) empreendedor é o indivíduo responsável pelo processo de criação de uma nova empresa. A criação de valor é parte do processo. Após a criação da empresa

existe uma constante troca de experiências e informações entre o indivíduo e o novo valor criado. Os autores consideravam o ambiente, o empreendedor (indivíduo), a empresa (NVC *new value created*) e o processo. A inovação desse modelo consiste na realimentação do indivíduo pelo novo valor criado, ou seja, é um processo dinâmico de troca de informações. Outro modelo de processo empreendedor destacado por Moroz e Hindle (2012) foi o de Sarasvathy (2006). Nesse caso, o modelo não foi assim considerado pela autora, mas sim proposto a partir do que Moroz e Hindle (2012) definiram segundo suas análises de Sarasvathy (2001a e 2006). O modelo é focado no empreendedor e não apresenta um processo de criação de uma nova empresa, além de preocupar-se com o momento anterior ao da criação efetiva de um novo empreendimento. É possível identificar que o modelo cita também recursos e o ambiente, embora de maneira superficial. A inovação apresentada por Sarasvathy (2001a e 2006) para o processo empreendedor foi propor que não existe planejamento prévio pelo empreendedor, ou seja, as atividades simplesmente vão acontecendo ao longo do tempo. O último dos modelos que recebeu destaque na pesquisa de Moroz e Hindle (2012) foi o de Shane (2003), para quem o processo empreendedor tem dois grandes influenciadores, o indivíduo e o ambiente. Essas variáveis se relacionam com um processo principal que passa pela descoberta da oportunidade, sua exploração e a consequente execução da nova empresa. As características do ambiente e do indivíduo influenciam em cada uma das etapas desse processo: a existência de uma oportunidade, a descoberta das oportunidades e a exploração da oportunidade (aquisição de recursos, estratégia, organização, e eventualmente desempenho). Em todos os modelos de processo empreendedor é possível identificar que existem o processo principal e as variáveis que o influenciam. Após analisar todos os modelos, conforme observado no Quadro 1, concluiu-se que não existe na literatura sobre empreendedorismo um modelo único que esteja confirmado e consolidado pelos pesquisadores para ser utilizado neste artigo.

Optou-se por adotar um modelo de processo empreendedor elaborado pelo autor deste artigo a partir da análise dos modelos do Quadro 1. É possível observar que o modelo tem três variáveis, o processo, o empreendedor e o ambiente. A maioria dos autores também trabalhava com essas mesmas três variáveis. Esse modelo é apresentado na Ilustração 1.

Quadro 1 – Modelos de Processo empreendedor

Autor	Variáveis	Etapas
Santos (1983)	Ambiente, empreendedor, processo	1) Concepção
		2) Geração
		3) Nascimento
		4) Pré-infância
Gartner (1985)	Ambiente, empreendedor, organização, processo	1) Identificar a oportunidade
		2) Mobilizar recursos
		3) Colocar o produto ou serviço no mercado
		4) Produzir o produto
		5) Construir uma organização
		6) Responder ao governo e à sociedade
Bruyat e Julien (2000)	Ambiente, empreendedor, empresa, processo	Não foram definidas etapas
Sarasvathy (2001a e 2006)	Ambiente, empreendedor, recursos	Não foram definidas etapas
Shane (2003)	Ambiente, empreendedor, processo	1) Existência da oportunidade
		2) Descoberta da oportunidade
		3) Decisão de explorar a oportunidade
		4) Aquisição de recursos
		5) Definição da estratégia empreendedora
		6) Organização do processo
		7) Análise e manutenção do desempenho
		2) Desenvolvimento do plano de negócios
		3) Determinação dos recursos
		4) Gestão da empresa

FONTE – Elaborado pelo autor

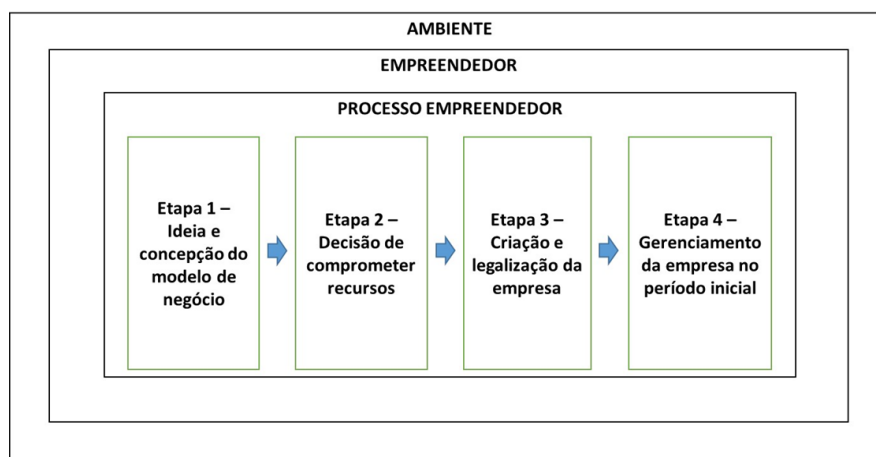


Ilustração 1 - Modelo de processo empreendedor proposto pelo autor.

FONTE – Elaborado pelo autor

No modelo o processo empreendedor foi dividido em quatro sub-processos, assim como já feito por autores anteriores (vide Quadro1). O primeiro sub-processo inicia-se no momento que o indivíduo tem uma ideia e passa pela concepção de um modelo de negócios. O segundo inicia no momento que ele decide comprometer recursos próprios e/ou de terceiros para implementar o conceito de negócio. O terceiro inicia com a criação e legalização da empresa e o quarto consiste no gerenciamento da empresa em seus primeiros três anos de existência.

Segundo Harrington (1993, p.35) os processos podem ser divididos em sub-processos, que por sua vez, são constituídos de várias atividades, que são as ações necessárias para produzir um resultado em particular. Essas atividades podem ainda ser divididas em tarefas.

Uma vez que foram definidos os sub-processos, buscou-se definir as atividades que devem acontecer dentro de cada sub-processo desse processo, para que exista a criação da empresa e sua sobrevivência aos primeiros anos. Essas atividades encontram-se no Quadro 2.

Quadro 2 - Atividades do processo empreendedor

SUBPROCESSO 1: Ter a ideia / Definir o conceito do negócio
Ter a ideia inicial
Definir o conceito do negócio
Adaptar o conceito de negócio às exigências dos <i>stakeholders</i>
Buscar informações de mercado
Buscar informações de concorrentes
Definir os segmentos de clientes
Fazer o plano de negócios
Buscar aprender sobre o negócio e gestão
SUBPROCESSO 2: Comprometer recursos
Dedicar seu tempo à empresa
Desenvolver o produto/serviço
Fazer planejamento financeiro
Buscar investimento
Investir capital próprio
Buscar recursos de terceiros (investidores, clientes e fornecedores)
Buscar sócios
SUBPROCESSO 3: Criar a empresa
Proteger a propriedade intelectual
Adquirir máquinas e equipamentos
Finalizar o desenvolvimento do produto/serviço
Definir local de instalação da empresa
Definir nome e marca
Elaborar o contrato social para registro da empresa nos órgãos competentes
SUBPROCESSO 4: Gerenciar os primeiros anos de vida
Realizar a primeira venda
Efetuar a primeira ação de divulgação
Contratar primeiros colaboradores
Fazer controles financeiros
Tomar decisões estratégicas

FONTE: Elaborado pelo autor

3.2. Perfil do empreendedor

No grupo dos que estudam o empreendedorismo pela ótica comportamentalista, um dos pioneiros, e até hoje mais respeitados estudiosos, é David McClelland. Devido à relevância de seus trabalhos, McClelland iniciou um projeto para estudar as características dos empreendedores financiado pela Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (*United States Agency for International Development - USAID*) (UNCTAD, 2013). Esse projeto procurava determinar as características comportamentais que diferenciam os empreendedores de sucesso dos com menos sucesso (UNCTAD, 2013). O seu ponto de partida era a teoria das necessidades desenvolvida pelo próprio autor anos antes.

Foram dez as características identificadas, que foram traduzidas para o português como “Características do Comportamento Empreendedor (CCE)”. Essas características foram posteriormente agrupadas em três categorias: realização, planejamento e poder. Elas estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Características do Comportamento Empreendedor

REALIZAÇÃO
Pró-atividade (Busca de oportunidade e iniciativa)
Persistência
Comprometimento
Busca de qualidade e eficiência
Acolhe riscos calculados
PLANEJAMENTO
Orientado por objetivos
Pesquisador de informações
Planejador e controlador
PODER
Persuasivo e sustentador de redes de contatos
Independência e autoconfiança

FONTE: UNCTAD, 2013.

Neste artigo, optou-se por utilizar o instrumento de McClelland para medir as características empreendedoras por entender ser esta a ferramenta mais adequada. Embora outros instrumentos tenham sido desenvolvidos, até mesmo propondo uma evolução do instrumento de McClelland, eles ainda não possuem a mesma abrangência e replicabilidade.

3.3. Comportamento empreendedor

O grupo de autores que tratou o empreendedorismo sob a ótica comportamentalista pode ser dividido. Um primeiro grupo é composto pelos autores que analisaram principalmente as características e motivações dos empreendedores, baseados e nos estudos de McClelland (1961 e 1987). O segundo grupo surgiu recentemente, com uma nova linha de pesquisa sobre comportamento empreendedor, com o objetivo de unir conhecimentos de empreendedorismo e de comportamento, especialmente comportamento organizacional, duas áreas estabelecidas na literatura de gestão. Esse grupo procura observar o comportamento do empreendedor como as ações manifestas por este durante a condução do processo de criação da empresa.

Bird (1989) foi pioneira nos estudos sobre comportamento empreendedor nesta nova abordagem. Recentemente, Dew *et al* (2008) analisaram a ligação entre a teoria do comportamento organizacional, em específico a teoria comportamental da firma (BTF – *Behavioral theory of the firm*) de Cyert e March (1963) e o empreendedorismo. Os autores entenderam que, segundo a teoria do comportamento organizacional, uma organização já estabelecida procura evitar a incerteza e gerenciar as expectativas de maneira racional, optando pela alternativa que maximiza resultados futuros. Ao analisar o comportamento dos

empreendedores, Dew *et al* (2008) acreditavam que eles preferiam soluções que satisfazem sua necessidade imediata (ao invés das que maximizam resultados futuros) e que permitem se beneficiarem das incertezas.

Mueller *et al* (2012) também acreditavam que o comportamento do empreendedor durante o processo de criação da empresa é diferente do comportamento em organizações estabelecidas. Portanto, é possível afirmar que existe uma nova e crescente linha de estudos sobre o comportamento empreendedor que tem como base a teoria do comportamento organizacional. Devido à evolução dessas pesquisas, atualmente é possível identificar diferenças entre o comportamento organizacional tradicional e o comportamento empreendedor.

Bird *et al* (2012, p.890) caracterizaram o comportamento empreendedor como “as ações concretas, teoricamente observáveis de indivíduos na fase de *start-up* ou nos primeiros estágios da criação de uma organização”. Gartner *et al* (2010) acrescentam que ele ocorre por um período determinado de tempo, e também que é individual e resulta em uma organização.

De maneira mais operacional, Bird *et al* (2012, p.890) definem comportamento como “ações que podem ser gravadas em áudio ou vídeo e podem ser obtidas por questionários auto-administrados”. O comportamento pode ser dividido em processos, eventos ou tarefas e podem ter uma escala que vai de abstrato a específico. Comportamentos abstratos são difíceis de serem observados, mas podem ser acessados com questionários auto-administrados (BIRD *et al*, 2012). Ou seja, comportamento empreendedor pode ser caracterizado como as ações realizadas pelos empreendedores desde a ideia até a criação e manutenção da empresa nos primeiros anos e que podem ser observadas quando ele descrever como ocorreu esse processo. Bird *et al* (2012) também afirmaram que os comportamentos são o resultado de características, conhecimentos, habilidades, cognição, motivação e emoção. Os autores concluíram afirmando que no futuro espera-se que os estudos tragam mais clareza ao que é o comportamento empreendedor e que seja possível analisar modelos situacionais. Essa afirmação de Bird *et al* (2012) está alinhada com o entendimento de comportamento empreendedor adotado por este artigo, na qual o comportamento será analisado conjuntamente com as características do empreendedor, e como influenciador do desempenho da empresa, que será observado nos indicadores de resultados alcançados pela mesma.

O conflito entre o comportamento com foco em objetivos de longo prazo e de curto prazo é um dos maiores enfrentados pelos empreendedores. Enquanto alguns sentem-se mais confortáveis em seguir atrás dos objetivos de longo prazo, outros tomam como foco as ações do presente, sem levar em conta suas possíveis consequências. Segundo Bianchi *et al* (1998), o crescimento das pequenas empresas depende de quanto o empreendedor consegue discernir entre as decisões do presente (objetivos de curto prazo) e do futuro (objetivos de longo prazo). É possível entender que, como afirmam Bianchi *et al* (1998), as pequenas empresas sofrem mais do que as grandes com a imprevisibilidade do futuro e a complexidade (ligada a fatores internos ou externos), de modo que fica mais difícil elaborar um planejamento.

Sarasvathy (1998, 2001b) identificou que existem empreendedores que realizam suas atividades com objetivo previamente definido, de forma que consigam ao máximo controlar o que pode ocorrer no futuro e otimizar os recursos que têm disponíveis. Esses indivíduos procuram oportunidades em mercados já existentes e sua lógica é que sempre é preciso buscar informações para tomar uma decisão. Essa forma de agir recebeu o nome de *causation*.

Sarasvathy (1998, 2001b) identificou que existe uma outra maneira de agir de empreendedores, que é o oposto da *causation*. Ele começa com uma causa ou conjunto de causas e iterativamente seleciona de um conjunto grande e *open-ended* de possíveis efeitos,

usando métodos de tentativa e erro e mecanismos de *feedback* de todos os tipos. A isso deu o nome de *effectuation*.

Focando o aspecto comportamental do empreendedor, Sarasvathy (2001b) mostrou que a forma de pensar *effectual* é o que faz que algumas pessoas sejam empreendedoras, e com isso sejam diferentes de gestores ou estrategistas. Uma proposição da autora é que a lógica *effectual* é mais útil quando se pretende explorar um novo produto em um novo mercado, espaço este onde as técnicas de marketing tradicionais não costumam ser muito efetivas.

Sendo assim, é possível concluir que o *effectuation* é uma forma de agir do empreendedor de maneira mais intuitiva. Também é possível identificar que o comportamento do empreendedor não é necessariamente linear, podendo variar ao longo do processo e de acordo com o ambiente em que a empresa está sendo criada.

Neste artigo o comportamento do empreendedor será medido por meio do seu comportamento declarado durante a realização das tarefas que compõem o processo empreendedor. Esse comportamento pode variar de um extremo em que o indivíduo privilegia o benefício imediato em detrimento do benefício futuro a outro extremo em que o indivíduo privilegia as recompensas de longo prazo, mesmo que para isso precise abrir mão de benefícios imediatos.

3.4. Desempenho do processo empreendedor

Os estudos de empreendedorismo que pretendem medir o resultado econômico gerado pelo processo empreendedor utilizam em sua maior parte medidas de desempenho da empresa.

Medir o desempenho da empresa é muito difícil e apresenta um desafio para os pesquisadores (MURPHY *et al*, 1996; CHANDLER; HANKS, 1993). Embora a literatura esteja repleta de estudos que apresentam possíveis indicadores de desempenho de uma empresa, ainda não existe consenso a respeito de qual variável, ou qual conjunto de variáveis, melhor representa o desempenho da empresa que nasceu (BRUSH; VANDERWERF, 1992; MURPHY *et al*, 1996). Também existem dificuldades para obter os dados (MURPHY *et al*, 1996) – pois como as pequenas empresas não são obrigadas a divulgar informações, muitas informações podem não estar disponíveis (CHANDLER; HANKS, 1993) – e para comparar empresas muito diferentes (MURPHY *et al*, 1996), especialmente em indústrias diferentes que podem afetar o desempenho financeiro (CHANDLER; HANKS, 1993).

Após analisar toda a literatura existente sobre o desempenho das empresas nascentes optou-se por utilizar na pesquisa desta tese, cinco métricas, a saber: quantidade de vendas, aumento da base de clientes, receita, lucro líquido e quantidade de empregados. A questão será apresentada para o empreendedor em um questionário auto-administrado, que deverá indicar o crescimento de cada uma das métricas acima citadas na sua empresa observando o horizonte dos últimos três anos.

4. Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada tendo por base o método *survey*. Segundo Hair *et al* (2005 p.157) “*Survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos.”, o que atendeu aos objetivos, uma vez que pretendia-se obter dados de indivíduos que são empreendedores. Ainda segundo Hair *et al* (2005 p.157), “... as *surveys* são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos.”, o que também atendeu ao objetivo da presente pesquisa.

Para a coleta foi utilizado questionário eletrônico e auto-administrado. Foi realizado um pré-teste do questionário com 10 empreendedores, 5 especialistas em empreendedorismo e 2 especialistas em métodos quantitativos.

A população da pesquisa foi de indivíduos cadastrados em um dos principais portais da internet para empreendedores, que conta com mais de 130.000 usuários cadastrados, dos quais aproximadamente 30% estão ou já estiveram envolvidos na criação de um novo negócio.

O retorno da pesquisa foi de 467 respostas, dos quais 10 foram excluídos após análise da existência de *outlier* multivariado, por meio do cálculo da Distância de Mahalanobis (possuíam z-score acima de 2,5, o que representa significância menor que 0,001), resultando em 457 casos válidos.

A técnica de tratamento utilizada foi a modelagem de equações estruturais (*structural equations modeling* –SEM) com o método de *Partial Least Squares* (PLS). Para Maruyama (1998) a modelagem de equações estruturais deve partir de um modelo conceitual que demonstre as relações entre um conjunto de variáveis. Dessa forma, Farias e Santos (2000) acreditam que a teoria oferece o ponto central dessa técnica.

5. Análise dos resultados

O primeiro passo da análise dos dados foi a caracterização da amostra, apresentada completa na Tabela 1. É possível afirmar que o respondente padrão é homem, com pós-graduação e conhecimento prévio do setor de atuação, embora sem domínio completo do mesmo. Ele está atualmente conduzindo o processo empreendedor, mas já esteve envolvido nesse processo mais de uma vez. A empresa atua no setor de serviços e é considerada inovadora.

Tabela 1 – Caracterização da Amostra

Gênero	%
Masculino	76%
Feminino	24%
Grau de escolaridade	%
Ensino Médio incompleto	3%
Ensino Médio completo	3%
Ensino Superior incompleto	16%
Ensino Superior completo	30%
Pós Graduação	48%
Conhecimento setor atuação	%
Conhecia muito o setor	20%
Conhecia o setor, mas não dominava	50%
Conhecia um pouco do setor	20%
Não tinha conhecimento do setor	10%
Quando conduziu o processo empreendedor	%
Está atualmente conduzindo o processo	42%
Conduziu o processo há mais de 2 anos	23%
Conduziu o processo há mais de 5 anos	18%
Conduziu o processo há mais de 10 anos	17%
Já foi responsável por conduzir quantos processos?	%
1	31%
2	32%
3	16%
4 ou mais	21%
Setor de atuação da empresa	%
Comércio tradicional	18%
Comércio eletrônico	4%
Indústria	9%
Serviços	56%
Agricultura	3%
Outros	9%
A empresa é inovadora?	%
Muito inovadora	10%
Inovadora	37%
Normal	37%
Pouco inovadora	11%
Nada inovadora	4%

FONTE: Elaborado pelo autor

O segundo passo foi analisar o tamanho da amostra. De acordo com Barclay *et al* (1995) *apud* Hair *et al* (2013) a amostra mínima para realizar a PLS-SEM deve ter dez vezes o maior número de indicadores formativos utilizados para medir um único constructo, sendo assim é possível afirmar que a amostra mínima para o presente estudo seria de 80 casos.

Elaborou-se então o modelo a ser testado por meio da PLS-SEM. Todos os cálculos realizados e modelos foram criados com o *software* SmartPLS 3.0. O primeiro modelo elaborado pode ser observado na Ilustração 2.

O primeiro constructo utilizado nesta pesquisa é o proposto por McClelland (1987). Esse modelo prevê que as 10 características empreendedoras (variáveis) analisadas podem ser agrupadas em 3 fatores. O agrupamento de todas as características foi denominado perfil empreendedor. O segundo constructo foi criado pelo autor e visa a identificar o comportamento do empreendedor durante o processo de criação da empresa, que foi dividido em 26 atividades, consideradas como as variáveis. O terceiro constructo também foi criado pelo autor para identificar o desempenho da empresa. A modelagem por equações estruturais identificou as relações entre os constructos características empreendedoras, comportamento empreendedor e desempenho da empresa.

A primeira ação realizada para verificar a adequação do modelo foi observar as cargas fatoriais das variáveis. Hulland (1999) *apud* Hair *et al* (2013) entende que em estudos de ciências sociais, especialmente quando são usadas escalas novas (como é o caso da variável latente Comportamento e da variável latente Desempenho), as cargas fatoriais podem ficar baixas. Neste caso, cargas fatoriais entre 0,4 e 0,7 podem ser aceitáveis. Neste estudo optou-se por considerar apenas cargas fatoriais acima de 0,5.

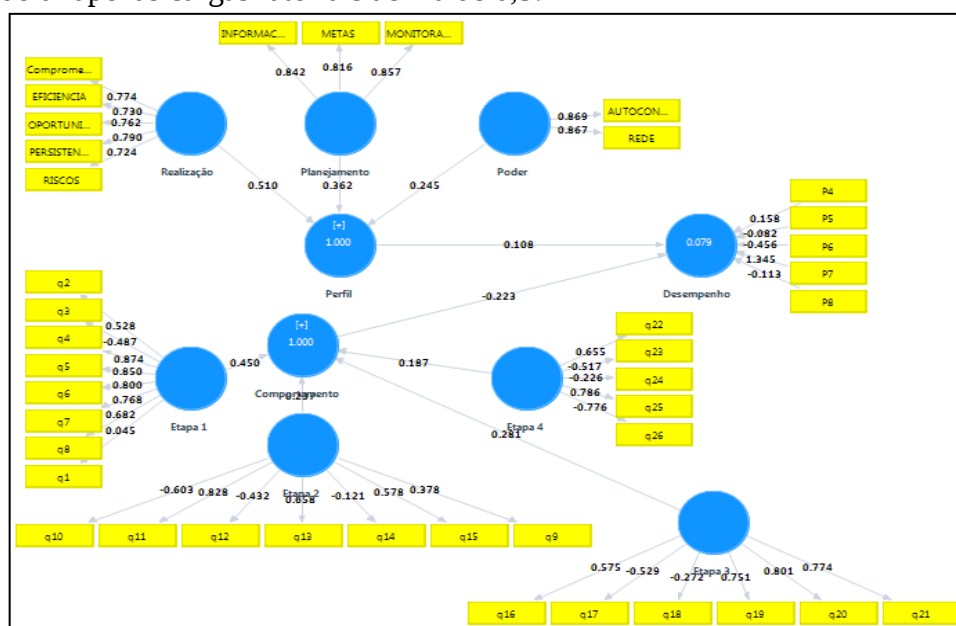


Ilustração 2 – Modelo 01

Foi possível observar que no constructo Perfil Empreendedor, para o qual foi utilizada uma escala já consolidada para medição, as cargas fatoriais foram mais altas, sendo a menor delas 0,724. Já no constructo Comportamento Empreendedor, as variáveis 1, 3, 9, 12, 14, 18 e 24 apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,5, e por isso optou-se por removê-las do modelo. Após excluir as variáveis citadas, o modelo foi testado novamente. O novo modelo criado apresentou duas novas variáveis com cargas fatoriais menores que o aceitável, as variáveis 17 e 23. Dessa forma foi criado um novo modelo, apresentado na Ilustração 3, excluindo-se as também as variáveis 17 e 23.

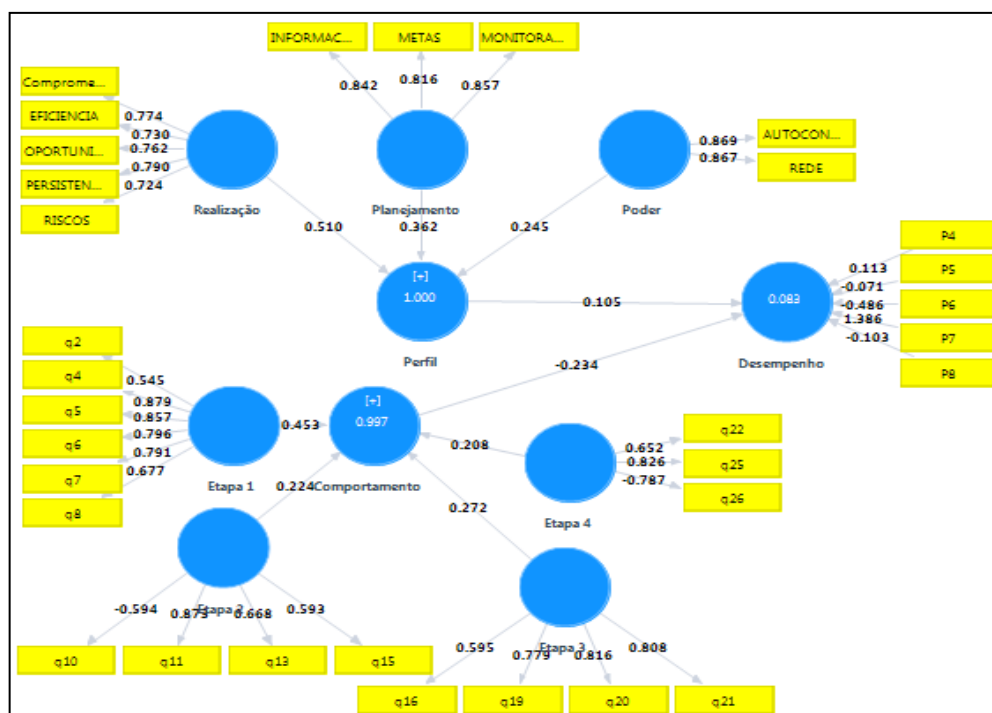


Ilustração 31 - Modelo 03

Como as cargas fatoriais das variáveis latentes reflexivas estavam adequadas, a próxima análise realizada foi a análise do constructo Desempenho, que era formativo, e não reflexivo como os demais. A primeira análise que deve ser feita neste tipo de constructo refere-se à possibilidade de existência de multicolinearidade entre as variáveis que o compõem. Para realizar essa análise foi utilizado o FIV (Fator de inflação de variância). Na tabela 2 são apresentados os valores dos FIVs das variáveis que compõem o constructo Desempenho no Modelo 3.

Tabela 21 - FIV

	FIV
P4	4,903
P5	3,99
P6	6,604
P7	3,617
P8	1,582

Para Bido *et al* (2010) valores de FIV superiores a 1,43 sugerem que existe multicolinearidade que afeta os resultados do modelo. Bido *et al* (2010) realizaram várias simulações e concluíram que, quando os valores de FIV indicam multicolinearidade, a variável latente pode ser tratada como reflexiva ao invés de formativa, com baixo prejuízo no cálculo dos pesos fatoriais. Esse procedimento foi adotado com sucesso por Prearo (2013). Dessa forma foi criado um novo modelo apresentado na Ilustração 4, em que a variável latente Desempenho foi considerada reflexiva. É possível observar na variável latente Desempenho que as cargas fatoriais nesse caso ficaram adequadas (acima de 0,5), não sendo necessária a exclusão de nenhuma variável. Como próximo passo na análise do modelo observou-se a relação estrutural entre as variáveis latentes, a saber, Perfil Empreendedor, Comportamento Empreendedor e o Desempenho da Empresa. Essa análise foi feita com base no Modelo 04.

Quanto mais distante de 0 é o valor da relação estrutural, maior a influência que um constructo possui sobre o outro. Como o valor do Comportamento Empreendedor (-0,179) é maior que o valor da relação do Perfil Empreendedor (0,085), é possível afirmar que o

Comportamento Empreendedor exerce mais influência sobre o Desempenho da Empresa do que o Perfil Empreendedor.

O significado de a relação apresentar sinal negativo entre Comportamento Empreendedor e Desempenho da Empresa demonstra que o comportamento causal tem influência positiva no desempenho da empresa. Essa afirmação é possível de ser feita, uma vez que a escala que mede o comportamento empreendedor tinha no 0 o comportamento causal e no 10 o comportamento *effectual*, sendo que o sinal negativo demonstra que a maior influência é feita pelos casos que estavam abaixo de 5, ou seja, mais próximos do extremo causal.

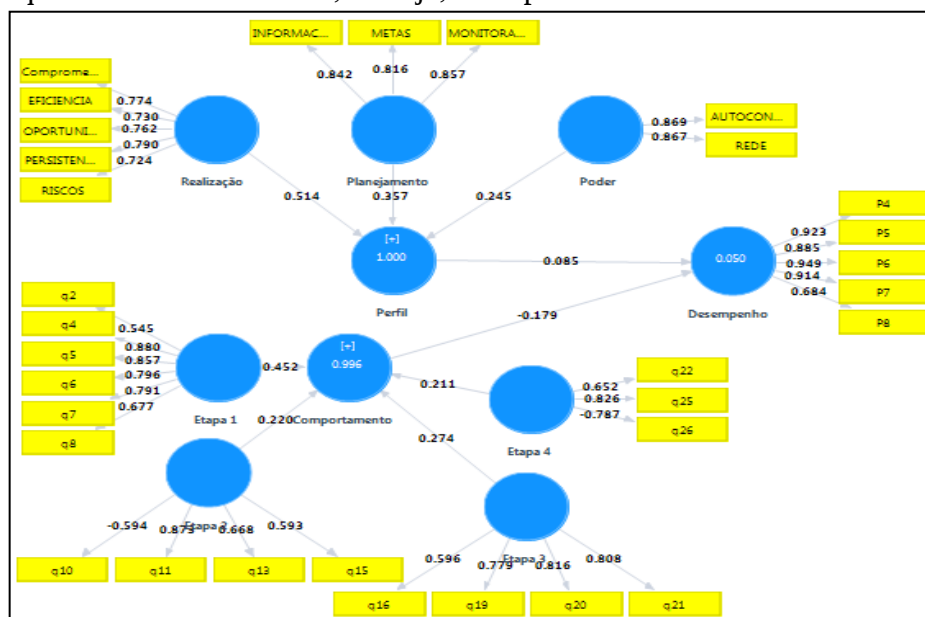


Ilustração 4 - Modelo 04

O passo seguinte foi testar a Confiabilidade dos constructos reflexivos por meio do Alfa de Cronbach, cujos resultados são apresentados na Tabela 3. Segundo Hair *et al* (2013), quando os valores são inferiores a 0,60 existe um problema de confiabilidade interna no constructo.

Destacam-se o resultado negativo apresentado no Sub-processo 4, o que faz com que esse valor não seja passível de análise e o resultado muito baixo apresentado no Sub-processo 2. Esses valores decorrem do fato de o cálculo do Alfa de Cronbach ser distorcido quando existem variáveis com sinais diferentes em sua composição, como é o caso do Sub-processo 4 e do Sub-processo 2.

Também foi analisada a Validade Convergente, que é a extensão com que uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas de medir o mesmo constructo (HAIR, *et al* 2013). Para verificar a Validade Convergente foi utilizado o AVE (Variância Média Extraída), que pode ser observado na Tabela 3. O Sub-processo 2 novamente apresentou problemas. Segundo Hair *et al* (2013), essa medida deve ser superior a 0,5.

Tabela 3 - Análise da Confiabilidade e de AVE (Validade Convergente)

	Confiabilidade	AVE (Validade Convergente)
Sub-processo 1	0,853	0,587
Sub-processo 2	0,15	0,478
Sub-processo 3	0,745	0,57
Sub-processo 4	-0,721	0,576
Planejamento	0,788	0,703
Poder	0,674	0,754
Realização	0,813	0,572

Foi ainda analisada a validade discriminante das variáveis latentes por meio do teste de Fornell-Larcker, conforme proposto por Hair *et al* (2013). O resultado é apresentado na

Tabela 5, onde os valores das diagonais correspondem aos valores da raiz quadrada do AVE de determinada variável latente e os valores nas linhas e colunas correspondem ao valor da correlação entre as duas variáveis latentes. O ideal é que o valor da diagonal seja superior aos valores das linhas e colunas. Nesse teste o único problema apresentado foi entre a variável latente Sub-processo 2 e a variável latente Sub-processo 1. Isso significa que elas podem não ser totalmente distintas uma da outra.

Tabela 5 - Teste de Fornell-Lacker

Validade Discriminante (Fornell-Larcker)	Comportamento	Desempenho	Sub-processo 1	Sub-processo 2	Sub-processo 3	Sub-processo 4	Perfil	Planejamento	Poder	Realização
Comportamento	0.643									
Desempenho	-0.206	0.876								
Sub-processo 1	0.931	-0.188	0.766							
Sub-processo 2	0.855	-0.173	0.732	0.692						
Sub-processo 3	0.860	-0.163	0.711	0.648	0.755					
Sub-processo 4	0.726	-0.185	0.550	0.576	0.566	0.759				
Perfil	-0.338	0.147	-0.287	-0.247	-0.308	-0.347	0.720			
Planejamento	-0.420	0.168	-0.367	-0.336	-0.374	-0.379	0.872	0.838		
Poder	-0.269	0.149	-0.245	-0.193	-0.245	-0.238	0.838	0.633	0.868	
Realização	-0.237	0.098	-0.186	-0.155	-0.222	-0.298	0.939	0.700	0.713	0.757

Todavia, para certificar-se de que o modelo pode ser utilizado, também é preciso realizar um teste-t utilizando-se o *Bootstrapping*, que foi realizado com 500 amostragens. De acordo com Hair *et al* (2013), os resultados de todas as relações devem ser superiores a 1,96 para que o modelo seja adequado com nível de significância de 5%, ou superiores a 1,645 para que ele seja adequado com nível de significância de 10%, o que pode ser observado na Ilustração 5. A análise do *Bootstrapping* permite afirmar que tanto o Perfil do Empreendedor quanto o Comportamento do Empreendedor afetam o Desempenho da Empresa. É possível ainda afirmar que a influência do Comportamento é maior do que do Perfil sobre o Desempenho.

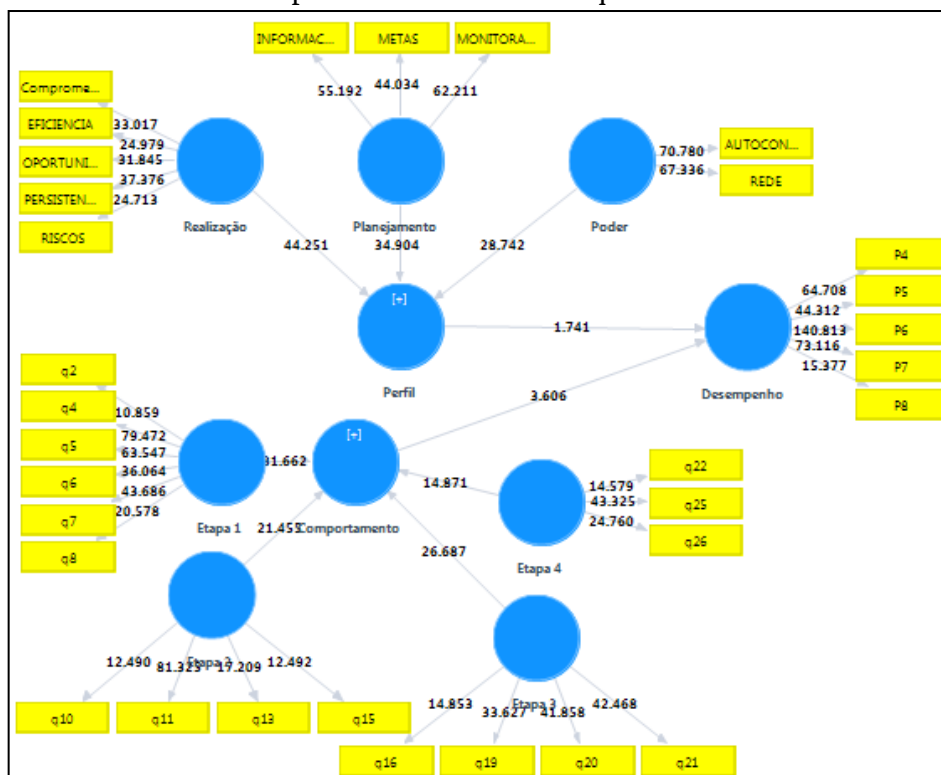


Ilustração 5 - Bootstrapping Modelo 04

Uma limitação apresentada reside no valor da relação entre o Perfil do Empreendedor e o Desempenho da Empresa. Esse valor permite afirmar que existe relação entre os dois constructos apenas com nível de significância de 10%, e não com 5%, como era esperado.

Ao analisar-se o modelo estrutural como um todo, identificou-se que o valor do R^2 da variável latente Desempenho da Empresa é baixo. Enquanto os demais constructos apresentaram valores superiores a 0,9, esse constructo apresentou R^2 de apenas 0,050, como pode ser observado na Ilustração 10. Isso significa que além das variáveis utilizadas nessa pesquisa, existem outras que explicam o desempenho da empresa. Estudos futuros podem incluir outras variáveis a este modelo aqui apresentado com o objetivo de aumentar o poder de explicação do mesmo sobre essa variável.

Em resumo, o Modelo 04 proposto por meio da técnica PLS-SEM permite afirmar que o Perfil do Empreendedor e o Comportamento do Empreendedor afetam positivamente o Desempenho da Empresa criada. Ressalta-se que o comportamento do tipo causal tem maior poder de explicar o desempenho positivo da empresa do que o comportamento tipo *effectual*.

6. Conclusão

O modelo apresentado reforça o perfil empreendedor como um constructo passível de ser medido utilizando-se as dez características propostas por McClelland e seu futuro agrupamento em três grupos. Este mesmo modelo também representa a possibilidade de se medir o comportamento empreendedor por meio das atividades listadas neste artigo e da ferramenta elaborada pelo autor. Embora tenha sido necessária a exclusão de algumas atividades no modelo final deste artigo, isso é aceitável devido a ser um modelo inicial, que deve ser aprimorado em pesquisas futuras.

Demonstrou-se que o comportamento e o perfil do empreendedor influenciam o desempenho da empresa criada. Foi constatado que o comportamento tem influência maior do que o perfil e que o comportamento que tem maior poder de explicação do desempenho é o comportamento causal. Esse resultado contrapõe Sarasvathy (1998) que afirmava que a maior parte dos empreendedores tende a realizar a maioria das ações do processo empreendedor com ênfase *effectual*.

Em resumo é possível afirmar que este artigo comprova a existência de relação entre Perfil do Empreendedor, Comportamento do Empreendedor (especialmente o comportamento causal) e Desempenho da Empresa criada.

7. Limitações

A amostra selecionada para a pesquisa foi definida pelo critério de conveniência e consiste nos usuários de um portal de negócios na internet, o que não permite generalizar os resultados para o universo de empreendedores do Brasil. Essa impossibilidade torna-se ainda mais evidente ao analisar-se que o gênero e o grau de escolaridade da amostra pesquisada não correspondem ao padrão médio dos empreendedores brasileiros apontados por outras pesquisas, como por exemplo a de Greco *et al* (2013). Todavia, como a quantidade de respondentes foi grande, é possível fazer as análises estatísticas apropriadas e cria-se a possibilidade futura de replicação da pesquisa em outras amostras.

O fato de utilizar pessoas que estavam registradas em um portal que oferecia informações sobre planejamento também pode ser um limitante dessa pesquisa. Essas pessoas tendem a estar mais propícias a planejar, uma vez que já foram atrás dessa informação. Isso precisa ser verificado replicando futuramente essa pesquisa em uma amostra diferente.

O modelo apresentado também apontou alguns problemas, como, por exemplo, a necessidade de exclusão de algumas variáveis que medem o constructo comportamento do empreendedor. Isso aponta que, em uma próxima pesquisa, as atividades realizadas pelo empreendedor precisam ser novamente analisadas e algumas delas podem ser agrupadas, a fim de aumentar a confiabilidade e a validade do instrumento de medição. Essa limitação já era esperada, especialmente pelo fato de ter sido criado um novo instrumento de pesquisa para o estudo. Tais problemas com essa medição ficam ainda mais evidentes no Sub-processo 2, que apresentou problemas nos testes de Confiabilidade e de Validade Convergente, problemas esses, no entanto, que não impediram que o modelo provasse que de maneira geral o comportamento do empreendedor influencia no desempenho da empresa. A medição do desempenho também é um fator que apresentou problemas no modelo, devido ao seu baixo grau de explicação com as variáveis utilizadas (evidenciado pelo valor baixo do R^2). Esse problema pode ter ocorrido pela tentativa de medir o desempenho de modo generalizado, sem levar em conta características diferentes de empresas de setores diferentes. Embora o modelo tenha apresentado alguns problemas, de modo geral, o mesmo pode ser aceito como um modelo inicial a ser testado em novos estudos futuros e conseguiu provar a existência de relação entre características empreendedoras, comportamento do empreendedor e desempenho da empresa criada.

8. Referências bibliográficas

- BIANCHI, Carmine; WINCH, Graham; GREY, Colin. *The business plan as a learning-oriented tool for small/medium enterprises: a business simulation approach*. In: **Proceedings of the 1998 International System Dynamics Society Conference**, 1998.
- BIRD, Barbara. **Entrepreneurial Behavior**. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1989.
- BIRD, Barbara; SCHJOEDT, Leon; BAUM, Robert. *Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement*. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.36, n.5, p. 889-913, 2012.
- BRUYAT, Christian; JULIEN, Pierre-André. *Defining the field of research in entrepreneurship*. **Journal of Business Venturing**, v.16, p. 165-180, 2000.
- BRUSH, Candia; VANDERWERF, Pieter. *A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance*. **Journal of Business Venturing**, v. 7, p.157-170, 1992.
- CHANDLER, Gaylen; HANKS, Steven. *Measuring the performance of emerging businesses: a validation study*. **Journal of business venturing**, v.8, p. 391-408, 1993.
- DEW, Nicholas; READ, Stuart; SARASVATHY, Saras; WILTBANK, Robert. *Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm*. **Journal of Economic Behavior & Organization** v. 66, n. 1, p. 37-59, 2008.
- FARIAS, Salomão Alencar; SANTOS, Rubens da Costa. *Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática*. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.3, 2000.
- GARTNER, William. *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.696-706, 1985.
- GARTNER, William; CARTER, Nancy; REYNOLDS, Paul. *Entrepreneurial Behavior: Firm Organizing Processes*. In: ACS, Zoltan; AUDRETSCH, David. **Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction 2nd ed**. New York: Springer, p. 99-127, 2010.
- HAIR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- HAIR, Joseph; HULT, G.Tomas.M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Makro. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sage, 2013.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Tradução Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MARUYAMA, Geoffrey. *Basics of structural equation modeling*. London: Sage Publications, 1998.
- MCCLELLAND, David. *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.
- MCCLELLAND, David. *Characteristics of successful entrepreneurs*. *The Journal of Creative Behavior*, Buffalo, v.21, n.3, p. 219-233, 1987.
- MOROZ, Peter; HINDLE, Kevin. *Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v.36, n.4, 2012.
- MUELLER, Susan; VOLERY, Thierry; e VON SIEMENS, Björn. *What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.36, n. 5, p. 995-1017, 2012.
- MURPHY, Gregory; TRAILER, Jeff; HILL, Robert. *Measuring performance in entrepreneurship research*. *Journal of business research*. v. 36, p. 15-23, 1996.
- SANTOS, Silvio Aparecido dos. **A criação de Empresas Industriais - a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo**. São Paulo, 1983. Tese (Doutorado em Administração de empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SARASVATHY, Saras D., *How do firms come to be? Towards a theory of the prefirm*. Pittsburgh, 1998. Tese de doutorado – Carnegie Mellon University.
- SARASVATHY, Saras D., *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001a.
- SARASVATHY, Saras, D., **What makes entrepreneurs entrepreneurial?** *Darden Business Publishing*, 2001b. Disponível em < <http://www.effectuation.org/paper/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial> > Acessado em 03/02/2012.
- SARASVATHY, Saras D. *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc, 2006.
- SHANE, Scott. *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham.: Edward Elgar Publishing, 2003.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT DIVISION ON INVESTMENT AND ENTERPRISE (UNCTAD). **Empretec Programme: The Entrepreneur's Guide**, 2013. Disponível em < <http://www.unctadxi.org/Sections/DITE/empretec/docs/UN%20Ref%20Guide%20Complete.pdf> > Acessado em 06/05/2013.