

# A motivação empreendedora e a satisfação com o desempenho organizacional em empresas de pequeno e médio porte de Blumenau: uma análise da indústria local

Nicole Dias, FURB.  
Marianne Hoeltgebaum, FURB.\*

## ABSTRACT

*The current study arose from previous studies made by McClelland (1972), Namam; Slevin (1993), Kuratko; Hornsby; Naffziger (1997), Hoeltgebaum; Kato (2002); Hoeltgebaum; Debastini (2003), Hoeltgebaum; Santos; Loesch (2003) and Hoeltgebaum; Santos (2003). Its objective is to understand the reasons that lead an entrepreneur to open his own business, his degree of satisfaction and to perceive if there is a relation between entrepreneurial motivation and the performance of companies. In order to concretize the objective, a descriptive qualitative/quantitative research was realized, amounting to 88 questions of a closed type, statistically ordered. Data collection was achieved by means of a questionnaire divided into 4 parts. Once responses to the questionnaires were obtained, analysis was performed on them, using LHSTAT software. Among the principal results, it was evident in the analysis of the questionnaires that there were a variety of motivations for opening a new business present among the interviewed, with a small, distinct difference in the frequency of the responses. When the satisfaction of the respondents regarding the performance of the company was analyzed, it was perceived that the greatest satisfaction derived from gross and net profit margin and return on investment. Several interdependencies between motivation and satisfaction and performance were evident in the research, with three in particular being the strongest. It was decided to include a category regarding behavioral characteristics of entrepreneurs to the objectives of the project in which, according to the interviewees, these have a strong entrepreneurial profile; results showed that all the characteristics are well developed. It was*

\* Fundação Universidade Regional de Blumenau. Rua: Antônio da Veiga, 140. CEP: 89012-900. Blumenau. Brasil. Tel/Fax: ++(55)-(47)-3210285. Correo electrónico: empreendedorismo@furb.br

*concluded that the intrinsic motivations are more evident in the entrepreneurs interviewed and that the greatest satisfaction among them lies in the area of gross and net profit margin and in return over investment. It was perceived that there are clear relationships between the motivation of entrepreneurs and satisfaction with the performance of companies.*

**Key Words:** *Entrepreneur, Achievement motivation, performance of companies*

## RESUMEN

El estudio actual surgió de investigaciones previas realizadas por McClelland (1972), Namam; Slevin(1993), Kuratko; Hornsby; Naffziger (1997), Hoeltgebaum; Kato (2002); Hoeltgebaum; Debastini (2003), Hoeltgebaum; Santos; Loesch (2003) y Hoeltgebaum; Santos (2003). Su objetivo conduce a entender las razones que dirigen a un emprendedores para abrir su propio negocio, su grado de la satisfacción y para percibir si hay una relación entre la motivación emprendedora y el desempeño de compañías. Para llegar a este objetivo, se realizó una investigación cualitativo/cuantitativo descriptiva, cerca de 88 preguntas de tipo cerrada, ordenado estadísticamente. La recolección de datos se logró por medio de un cuestionario dividido en 4 partes. Una vez que las respuestas a los cuestionarios se obtuvieron, el análisis se realizó utilizando software de LHSTAT. Entre los resultados principales, era evidente el análisis de los cuestionarios en donde se encontraron una variedad de motivos para abrir un nuevo negocio entre el entrevistado, con una pequeña y clara diferencia en la frecuencia de las respuestas. Cuando la satisfacción de los demandados con respecto al desempeño de la compañía se analizó, se percibió que la satisfacción más grande se derivó del Margen de Utilidad neta y bruta y el retorno de la inversión. Varias interdependencias entre la motivación y la satisfacción y el desempeño fueron evidentes en la investigación, tres en particular siendo más fuertes. Se decidió incluir una categoría con respecto a características conductistas de los emprendedores a los objetivos del proyecto en el que, según los entrevistados, éstos tienen un perfil emprendedor fuerte; los resultados mostraron que todas las características se desarrollan bien. Se concluyó que los motivos intrínsecos son más evidentes en los intraemprendedores entrevistados y que la satisfacción más grande entre ellos no es en el área del margen de utilidad neta y bruta y en el retorno de la inversión. Se percibió que hay relaciones claras entre la motivación de intraemprendedores y la satisfacción con el desempeño de compañías.

**Palabras clave:** Emprendedor, motivación en necesidad de logro, desempeño de la compañía.

## 1. INTRODUÇÃO

A economia empreendedora identificada por Drucker nos anos 70 nos Estados Unidos, tem adquirido um status especial nos últimos anos no Brasil. (DRUCKER, 1985). De acordo com as bibliografias levanta-

das, percebeu-se que a inovação, o conhecimento e o empreendedorismo podem ser, em alguns casos, apontados como os principais fatores determinantes ao bom desempenho das organizações, podendo ser responsáveis direta e/ou indiretamente pela alteração o ambiente

macro e micro, interferindo na mudança de atitude e de comportamento dos homens, determinando assim a alteração na conduta da sociedade. O fenômeno de alteração da conduta, causado pelo empreendedorismo pode talvez mudar a trajetória natural das carreiras profissionais, estrutura organizacional e a própria natureza do trabalho. O empreendedor, inserido neste complexo contexto de mudanças, pode ser a peça chave de uma empresa, pois, por meio de suas características comportamentais, seus valores, sua cultura, suas motivações e satisfações, é capaz de determinar o sucesso ou fracasso de seu empreendimento.

O atual estudo surgiu dos seguintes estudos McClelland (1972), Namam; Slevin (1993), Kuratko; Hornsby; Naffziger (1997), Hoeltgebaum; Kato (2002); Hoeltgebaum; Debastini (2003), Hoeltgebaum; Santos; Loesch (2003) e Hoeltgebaum; Santos (2003) ab do Núcleo de Empreendedorismo, Inovação e Competitividade – NEIC, do mestrado de administração da Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Este trabalho é a continuação dos seguintes estudos: Hoeltgebaum; Kato (2002) e Hoeltgebaum; Santos (2003) ab e Oliveira; Gil; Hoeltgebaum (2004), sendo que os estudos anteriores pesquisaram o ramo têxtil, e o atual estudo pesquisou os diversos ramos existentes.

A necessidade de entender melhor, como a indústria se encontra na per-

cepção dos seus gestores, quem são estes gestores e quais foram e são as motivações de seu empresariado, são demandas deste estudo.

O aumento da competição, dentro dos mais diversos mercados, tem feito com que as empresas se aprimorem tentando desenvolver um melhor desempenho. A mensuração da satisfação com o desempenho, apresentado pelas empresas pode ser considerada um dos indicadores de resultado do esforço gerado. Eles podem, por meio de um melhor conhecimento sobre o seu empresariado, serem replicados e melhorados.

O conhecimento dos fatores motivacionais mais relevantes para o empreendedor geradores do evento empreendedor, abertura dos negócios, e sua satisfação com o desempenho do mesmo, permite uma melhor orientação ao desenvolvimento das organizações segundo seu ramo de atuação. Além disso, permite, caso haja interesse, aos órgãos de fomento, um embasamento melhor para analisar essas empresas pesquisadas, com as informações das características, com modalidades positivas relatadas ao final do estudo, por exemplo.

## **2. MATERIAL E MÉTODO**

O levantamento de dados bibliográficos, bem como a pesquisa de cam-

po, foram necessários para a conclusão desta pesquisa. Esta tem como característica, ser quali-quanti descritiva, totalizando 88 perguntas do tipo fechadas e ordenadas estatisticamente. A listagem das empresas que se incluem no universo da pesquisa foi conseguida junto a FIESC, totalizando uma população de 79 empresas com quantidade de empregados entre 49 e 499, onde 30 (amostra) foram as empresas que se disponibilizaram a responder o questionário, sendo estas fundamentalmente empresas de metal mecânica e construção civil. Todas essas empresas se localizam na região de Blumenau. Infelizmente estas empresas não eram objeto deste estudo, como pode ser verificado no projeto e sub-projetos desta pesquisa, assim pretende-se na pesquisa que será realizada na próxima etapa, pesquisar maior número de empresas destes ramos de atividade e mais detalhadamente.

É importante ressaltar que está sendo realizada uma pesquisa semelhante paralela com os ramos têxtil e de software. A coleta de dados se deu por meio de um questionário dividido em partes, onde a primeira se refere a dados demográficos do respondente e da empresa. A segunda parte faz menção à motivação empresarial baseada no modelo de mensuração desenvolvido por Kuratko; Hornsby; Naffiger (1997), replicado por vários autores nos Estados Unidos, com metodologia própria, e no Brasil, utili-

zado após back translation em português Hoeltgebaum; Kato (2002). Como terceira parte, pretende-se saber se o empreendedor está satisfeito com o desempenho organizacional da empresa (utiliza-se aqui uma replicação do modelo desenvolvido por Naman; Slevin (1993)), modelo amplamente utilizado por pesquisadores da área de marketing, com metodologia própria. Por fim, 55 perguntas buscam entender por meio de uma auto avaliação das características comportamentais dos empreendedores – CCEs (características comportamentais dos empreendedores) (baseado num questionário desenvolvido por McClelland (1972)), modelo utilizado em todo mundo, difundido pelas Nações Unidas, e utilizado pelo Empretec/Sebrae-Nacional, com metodologia própria. Optou-se por incluir ao projeto original esta última etapa de perguntas, por se acreditar na importância de se conhecer as CCEs (características comportamentais dos empreendedores), e descobrir o perfil da amostra. Com as respostas dos questionários em mãos, procedeu-se as análises descritivas e multivariadas, utilizando-se o software LHSTAT desenvolvido por Loesch; Hoeltgebaum (2004). Por meio da análise fatorial de correspondências múltiplas pode-se analisar as interdependências entre o desempenho e a motivação dos entrevistados, e por meio da análise de componentes principais analisou-se as correlações entre as CCES (ca-

racterísticas comportamentais dos empreendedores).

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mundo, as pessoas, a sociedade vêm se transformando de forma acelerada durante a passagem do tempo. Várias são as inovações e invenções que se percebem no mundo do trabalho, no modo de vida das pessoas, nas culturas, enfim nas sociedades como um todo. Camuflados atrás destas inovações e invenções, estão “pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem.” Dornelas (2001, p.19) Embora pesquisas tenham sido realizadas para entender o que leva o indivíduo a empreender seu próprio negócio, a carência de um trabalho empírico sobre a motivação empreendedora é algo que ainda é realidade. A literatura é vasta, podendo ser citado aqui, entre outros, Boyd e Gumper (1993) apud Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) que acreditavam que os empreendedores eram motivados a buscar recompensas financeiras e pessoais, podendo a última ser entendida como liberdade. Burch (1986) apud Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) identificou os empreendedores como indivíduos que pretendiam alcançar a independência, abundância e encon-

trar oportunidades. Já Greenberger e Sexton (1988) apud Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) acreditavam que a força vital para o desenvolvimento da nova empresa era a “visão” do empreendedor. É importante saber que embora haja uma grande variedade de fatores de motivação, há alguns elementos que sempre estão presentes, como é o caso das recompensas extrínsecas.

Foi ao término da década de 90 que Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997), percebendo a importância da variável motivação no comportamento do empreendedor, bem como no fato de fazer com que seu negócio funcione ou não, desenvolveram um eficiente instrumento para medir o grau de motivação dos empreendedores. Fazia-se necessário tentar descobrir quais os fatores de motivação relevantes para os empreendedores. Tal estudo centrou-se também em saber se há ou não fatores confiáveis de motivação que levam o indivíduo empreendedor a criar seu próprio negócio e mantê-lo funcionando. Para isso, foi utilizado um procedimento de coleta de dados já usado em pesquisas similares.

Concluindo, para Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) existe uma clara relação entre o indivíduo que deseja criar um novo empreendimento e fazê-lo funcionar com sucesso e a motivação empreendedora deste. O que varia de indivíduo para indivíduo neste caso é a motivação empreen-

dedora. E sabendo-se agora que existem, e conhecendo-se quais os fatores que levam o indivíduo a empreender seu próprio negócio e mantê-lo funcionando, Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) sugerem que os pesquisadores investiguem a estabilidade desses fatores em determinado período de tempo.

Tudo na vida obedece a um ciclo. De acordo com a lei da fazenda, há o tempo de plantar, de regar e de colher. O tempo de nascer, crescer e morrer. Porém se no meio do caminho houver algum descuido, não será possível chegar ao fim. Exatamente isso quis dizer Farrell (1993,p.24) quando escreveu:

As empresas, como quase tudo neste mundo, têm um ciclo de vida. Nascem, crescem, chegam ao topo e depois vem o declínio até a morte. É claro que sempre há a possibilidade de uma morte súbita, fora de hora neste processo. Chegar-se até o fim de todo o ciclo não é fácil.

Sucesso e fracasso são palavras que fazem parte do dia-a-dia das pessoas desde a infância. Em todo o projeto está a possibilidade de fracassar ou obter sucesso. E como tal, o projeto empreendedor não poderia escapar a essa regra. Entretanto, é difícil saber claramente o que leva as empresas a terem sucesso ou fracasso. No intuito de entender o que leva um indivíduo a obter sucesso ou não em seu empreendimento, vários autores e pesquisa-

dores vêm tentando identificar as relações entre o comportamento do empreendedor e o desempenho empresarial, unindo características várias dos empreendedores, tais como inovação, capacidade para assumir riscos, independência, necessidade de poder e outras. Conclui-se então com esse raciocínio, que o comportamento é determinante para um resultado considerado positivo pelo empreendedor.

Existe um conjunto de resultados, obtidos de processos e de produtos, que podem ser avaliados e comparados em relação as suas metas, aos seus padrões, aos resultados históricos da organização e a outros processos e produtos existentes. Os resultados podem expressar satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, e sendo apresentados em termos financeiros ou não. A mensuração dos resultados pode ser feita através de indicadores.

A bibliografia aponta que o sucesso de um empreendimento e as qualidades de um empreendedor são interdependentes, embora possam ser analisadas por separado. Porém, é sabido que apenas a presença das características empreendedoras em indivíduos com sucesso não são suficientes para garantir o sucesso de uma empresa, mas é um fator importantíssimo.

A bibliografia aponta também várias maneiras de avaliação de desempenho de uma empresa. Pode-se citar

a que propõe Robichaud; McGraw e Roger (2001) apud Debastiane (2003, p.45) que relaciona os fatores motivacionais de Kuratko; Hornsby e Naffziger com medidas de performance, e têm em conta fatores de medidas objetivas tais como, vendas, lucro e geração de giro, que são retirados em forma de salário, dividendos e outros.

Para este trabalho foi escolhido o material de Namam e Slevin (1993) para medir a satisfação com o desempenho, tendo em vista que tais autores desenvolveram um modelo capaz de reduzir o problema da resistência para conseguir informações a respeito de dados sobre a lucratividade e crescimento das empresas que é uma realidade nas empresas de pequeno e médio porte. A mensuração do desempenho organizacional, ocorre na maioria dos estudos, por meio de análises de custos, índices contábeis e financeiros, mas existe uma certa rejeição por parte dos empresários em pesquisas de mercado para fornecer este tipo de informação, já que os mesmos sentem-se constrangidos de revelar o real valor do ganho conseguido ao longo do exercício financeiro. Assim o instrumento de Namam e Slevin (1993) é o mais indicado, para realmente saber se o empreendedor sente-se realmente satisfeito com o seu empreendimento, e se esta satisfação encontra-se com relação ao fluxo de caixa, ao retorno da capital, ao lucro bruto ou líquido, à lucratividade ou a sua capacidade de se financiar.

Atualmente, “estima-se que, no Brasil, as empresas com até 100 empregados, entre 1999 e 2000, tenham sido responsáveis por 96% dos empregos.”. (Sachs, 2003, p.34) Com o surgimento das pequenas e médias empresas, a sociedade desvia sua atenção a elas, por serem as grandes responsáveis entre outras coisas, pela geração de empregos.

Contudo existem diferenças para estabelecer o que define uma pequena e média empresa, e até hoje ainda não existe uma definição que seja universal para defini-las. As diferenças nos conceitos não estão presentes apenas a nível dos países, mas também dentro de um mesmo país, separado por regiões, ou mesmo pelos órgãos que as utilizam.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Observou-se nas 30 empresas que a presença feminina é restrita. Apenas 2 respondentes eram mulheres, ou seja, 6,67% do total e pertenciam a pequenas e médias empresas do ramo têxtil. Os outros 93,33% pertenciam ao sexo masculino. Verificou-se que 13,3% dos entrevistados possuíam idades entre 25 e 35 anos; 33,3% estavam na faixa dos 36 a 46 anos; outros 26,7% tinham entre 47 e 57 anos. Na idade entre 58 a 68 anos estavam 23,3% dos entrevistados. Por fim, 3,33% tinham 69 ou mais anos de idade. No que tange

aos anos no negócio, identificou-se que: a maioria das empresas que têm até 17 anos no negócio, representando um total bastante significativo de 53,3%, ou seja, 16 empresas. Acredita-se aqui ser interessante fragmentar esse número de empresas, tendo em vista sua elevada porcentagem. Então, apenas 1 empresa, representando 3,33%, está funcionando até 8 anos, 7, ou sejam 23,33% estão em funcionamento de 9 a 13 anos e 8, num total de 26,66% de 14 a 17 anos. 36,7% é a porcentagem de empresas que se encontram em funcionamento entre 18 e 37 anos. As empresas que estão ativas entre 38 e 57 anos representam um total de 6,67%. Apenas 01 empresa (3,33%) resiste há 78 ou mais anos. Quanto ao nível educacional dos entrevistados, obteve-se os seguintes

resultados: 36,7% têm o nível universitário completo; 26,7% têm curso de pós-graduação completo; 3,33% não concluiu a pós-graduação. Os que possuem o nível universitário incompleto totalizam 13,3%; 16,7% têm cursado até o ensino médio (segundo grau) e outros 3,33% têm menos que o ensino médio (segundo grau).

#### 4.1. Motivação do empreendedor para a abertura de um novo negócio

Na escala de mensuração da motivação empresarial os seguintes fatores foram os mais considerados como de extrema importância pelos participantes dos questionários por meio da análise das variáveis categóricas:

<p><i>Autonomia e Independência</i> Tomar suas próprias decisões Autonomia profissional Ser seu próprio chefe Segurança pessoal (saúde financeira)</p>	<p><i>Segurança e Bem-estar da Família</i> Construir um negócio para passar adiante (herdeiros) Estar mais perto da minha família Assegurar o futuro dos membros da família</p>
<p><i>Motivadores Extrínsecos</i> Aumentar vendas e lucros Adquirir uma vida confortável Maximizar o crescimento do negócios</p>	<p><i>Motivadores Intrínsecos</i> Conhecer o desafio Crescimento pessoal Ganhar reconhecimento público Provar que “posso ter sucesso”</p>

QUADRO 1: Motivações mais citadas

Contudo é interessante destacar que do grupo autonomia e independência - tomar suas próprias decisões, autonomia profissional e segurança pessoal (saúde financeira) apresentaram pontuação igual e foram as três mais citadas. Dentro

do grupo segurança e bem-estar da família, assegurar o futuro dos membros da família foi a motivação mais citada e considerada de extrema importância. Quanto aos motivadores extrínsecos, aumentar vendas e lucros, adquirir uma vida confortável

e maximizar o crescimento do negócio foram os mais citados como extremamente importante e com igual pontuação entre os três. Por último, crescimento pessoal do grupo dos motivadores intrínsecos foi o mais apontado como extremamente importante pelos participantes do questionário.

#### **4.2. Relação entre as motivações**

Ainda por meio da análise fatorial de correspondências múltiplas, pela tabela de Burt, verificou-se certas interdependências entre as motivações que levaram os respondentes dos questionários a empreender um negócio próprio.

Então, há uma evidente interdependência entre o fator tomar suas próprias decisões do grupo autonomia e independência com o fator de motivação extrínseca aumentar vendas e lucros.

Os indivíduos que responderam manter liberdade pessoal como moderadamente importante, do grupo de autonomia e independência mostraram interdependência deste fator motivacional com o de ser seu próprio chefe pertencente ao mesmo grupo e aqui considerado como de extrema importância para a abertura de um negócio próprio.

Aqueles respondentes que consideraram extremamente importante ter

autonomia profissional, ainda do grupo de autonomia e independência denotam interdependência deste fator com estar mais perto da minha família, assegurar o futuro dos membros da família do grupo de segurança e bem-estar da família ambos considerados como de extrema importância. Percebeu-se também interdependência do fator ter autonomia profissional com aumentar vendas e lucros e adquirir uma vida confortável, ambos do grupo de motivadores extrínsecos e tidos pelos respondentes como de extrema importância.

Ainda no grupo autonomia e independência, segurança pessoal (saúde financeira) foi considerada extremamente importante, mostrando interdependência com autonomia profissional tida como de extrema importância também do grupo autonomia e independência. Percebeu-se ainda que aqueles indivíduos que buscavam segurança pessoal (saúde financeira) eram aqueles que também buscavam assegurar o futuro dos membros da família, do grupo segurança e bemestar da família. Concluindo, esses mesmos indivíduos eram aqueles que também buscavam adquirir uma vida confortável e pretendiam conhecer o desafio, ambos tidos como de extrema importância quando da mensuração da motivação empresarial e pertencentes ao grupo dos motivadores extrínsecos e intrínsecos respectivamente. Quando segurança pessoal (saúde financeira) foi apontada como de mo-

derada importância, esta mostrou interdependência com o motivador extrínseco aumentar renda pessoal tida também como moderadamente importante pelos respondentes dos questionários.

Partindo para o grupo de segurança e bem-estar da família, encontra-se a motivação construir um negócio para passar adiante (herdeiros) citada como extremamente importante mostrando interdependência com a motivação intrínseca de conhecer o desafio tida pelos respondentes como de extrema importância. Ainda do grupo segurança e bem-estar da família, assegurar o futuro dos membros da família tido como extremamente importante mostrou interdependência com o motivador extrínseco aumentar vendas e lucros citado como extremamente importante.

Encontrou-se interdependência dos indivíduos que buscavam acumular lucro para a aposentadoria também do grupo segurança e bem-estar da família citado apenas como moderadamente importante pelos respondentes, com a motivação intrínseca de crescimento pessoal tida como extremamente importante.

Entrando no grupo dos motivadores extrínsecos, aumentar vendas e lucros mencionados como extremamente importante para a abertura de um novo negócio pelos respondentes dos questionários mostrou interdependência com a autonomia profissional do

grupo autonomia e independência tido como de extrema importância pelos mesmos. Também percebeu-se interdependência com maximizar o crescimento do negócios e conhecer o desafio, dos motivadores extrínsecos e intrínsecos respectivamente e ambos apontados como extremamente importantes.

Como mencionado anteriormente, adquirir uma vida confortável mostra interdependência com autonomia profissional do grupo autonomia e independência. Também, percebe-se por meio da Tabela de Burt que o motivador extrínseco adquirir uma vida confortável tida pelos respondentes como de extrema importância também mostra interdependência com outro motivador extrínseco que é o de maximizar o crescimento do negócio e o motivador intrínseco conhecer o desafio, ambos apontados como de extrema importância pelos respondentes.

Como já dito anteriormente, o motivador extrínseco aumentar renda pessoal tida como moderadamente importante pelos respondentes dos questionários mostrou interdependência com segurança pessoal (saúde financeira), apontada como de moderada importância.

Ainda dos motivadores extrínsecos, maximizar o crescimento dos negócios tido como de extrema importância, mostrou interdependência com os fatores também de motivação

extrínseca aumentar vendas e lucros e adquirir uma vida confortável, ambas citadas como extremamente importantes pelos respondentes. Também, percebeu-se interdependência do motivador extrínseco maximizar o crescimento dos negócios com o motivador intrínseco conhecer o desafio, apontado também como extremamente importante.

Além de demonstrar interdependência do motivador intrínseco conhecer o desafio apontado como extremamente importante com as motivações extrínsecas adquirir uma vida confortável e maximizar o crescimento dos negócios, como já exposto anteriormente, percebeu-se também interdependência deste motivador intrínseco com o crescimento pessoal tido como extremamente importante também do mesmo grupo.

Percebeu-se interdependência da motivação intrínseca crescimento pessoal mencionada como extremamente importante pelos respondentes com a motivação também intrínseca de se conhecer o desafio também como extremamente importante.

Do grupo de motivadores intrínsecos, ganhar reconhecimento público citado pelo respondentes, como de extrema importância, mostrou interdependência com os seguintes fatores: do grupo autonomia e independência, autonomia profissional apontada como de extrema importância, do grupo segurança e bem-

estar da família, estar mais perto da minha família e assegurar o futuro dos membros da família, ambos apontados como de extrema importância.

Percebeu-se ainda a interdependência com o motivador extrínseco aumentar vendas e lucros, apontado como extremamente importante e o motivador intrínseco crescimento pessoal tido pelos respondentes como de extrema importância quando da abertura de um novo negócio. Por fim, provar que “posso ter sucesso” ainda do grupo dos motivadores intrínsecos tido como de extrema importância pelos respondentes, mostrou interdependência com assegurar o futuro dos membros da família do grupo de segurança e bem-estar da família, com aumentar vendas e lucros, adquirir uma vida confortável e maximizar o crescimento dos negócios todos do grupo de motivadores extrínsecos e tidos como de extrema importância pelos respondentes.

Também se percebeu interdependência com o fator de motivação intrínseca conhecer o desafio tido como de extrema importância.

### **4.3. Satisfação do empreendedor com o desempenho da empresa**

Ao analisar-se a satisfação dos respondentes com o desempenho de seu negócio, percebe-se que a maior sa-

tisfação está com a margem bruta de lucro e com o retorno sobre o investimento que é apontado também com a mesma frequência na modalidade de moderadamente satisfeito.

Seguindo a análise percebe-se o seguinte: os respondentes estão moderadamente satisfeitos com o fluxo de caixa, com o retorno sobre o capital dos acionistas, com o lucro líquido das operações, com o retorno sobre o investimento. Quanto a lucratividade de vendas (lucro/vendas) e a capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros os respondentes não estavam nem satisfeitos nem insatisfeitos com esta categoria.

#### **4.4. Relação entre a motivação do empreendedor e a satisfação com o desempenho da empresa**

Analisando-se os questionários por meio do mapa fatorial de correspondências múltiplas, pela tabela de Burt, pode-se chegar aos resultados apresentados a seguir com respeito a relação existente entre a motivação do empreendedor e a satisfação com o desempenho de empresa.

Percebeu-se que os participantes dos questionários consideravam o aspecto tomar suas próprias decisões do grupo da autonomia e independên-

cia de extrema importância e este tinha uma forte interdependência com a mensuração de desempenho - lucro líquido de caixa e mensuração de desempenho - lucratividade de vendas - lucro/vendas. Porém os respondentes estavam moderadamente satisfeitos com os resultados desses últimos aspectos.

Com relação a manter liberdade pessoal ainda do grupo autonomia e independência, os participantes consideraram como um fator de moderada importância. Este aspecto forma interdependência com a mensuração do desempenho - retorno sobre o capital dos acionistas, onde os respondentes não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos com esse ponto. Há também interdependência do fator manter liberdade pessoal com a mensuração de desempenho - lucro líquido das operações e mensuração de desempenho - retorno sobre o investimento onde esses dois pontos deixam os respondentes moderadamente satisfeitos.

Denota-se com respeito a autonomia profissional considerada como extremamente importante uma evidente relação com o lucro líquido de operações, onde os respondentes estão moderadamente insatisfeitos com o desempenho da sua empresa.

No item ser seu próprio chefe, do grupo da autonomia e independência, considerado pelos respondentes como extremamente importante quando da abertura de um negócio

próprio notou-se interdependência com fluxo de caixa, retorno sobre o capital dos acionistas e retorno sobre o investimento, onde os respondentes estão apenas moderadamente satisfeitos com os resultados destes últimos.

Quando considerado como de extrema importância a mensuração da motivação segurança pessoal (saúde financeira), também do grupo autonomia e independência, mostra interdependência com o fluxo de caixa onde os entrevistados estão moderadamente insatisfeitos com os resultados deste fator; porém quando a segurança pessoal (saúde financeira) aparece como moderadamente importante esta demonstra interdependência com o retorno sobre o capital do acionistas onde os respondentes consideram-se nem satisfeitos nem insatisfeitos com este ponto e consideram-se moderadamente insatisfeitos quando segurança pessoal se mostra interdependente com o retorno sobre o investimento.

No grupo segurança e bem-estar da família, construir um negócio próprio para passar adiante (herdeiros) foi considerado de extrema importância pelos respondentes, e mostrou interdependência com a mensuração de desempenho fluxo de caixa, que foi considerada pelos respondentes como moderadamente satisfatório.

Estar mais perto da minha família do grupo de segurança e bem-estar da família foi considerado de extrema

importância pelos entrevistados e mostrou interdependência com o retorno sobre o capital dos acionistas e o lucro líquido das operações, onde os respondentes não estavam nem satisfeitos nem insatisfeitos e moderadamente insatisfeitos com os resultados respectivamente.

Os respondentes consideraram de extrema importância assegurar o futuro dos membros da família do grupo da segurança e bem-estar da família e essa categoria se mostrou interdependente com o lucro líquido das operações e o retorno sobre o investimento, onde os respondentes estavam moderadamente insatisfeitos e moderadamente satisfeitos com os resultados.

Com respeito a acumular lucro para a aposentadoria ainda do grupo segurança e bem-estar da família, os respondentes consideraram essa uma motivação apenas moderadamente importante mostrando na tabela de Burt interdependência com relação ao retorno sobre o investimento onde os respondentes estavam moderadamente satisfeitos com os resultados e com a lucratividade das vendas (lucro/vendas) onde os mesmos não se mostraram nem satisfeitos nem insatisfeitos com os resultados.

Partindo para o grupo dos motivadores extrínsecos, aumentar vendas e lucros foi considerado de extrema importância quando os respondentes pensaram em abrir seu próprio ne-

gócio, mostrando interdependência com o lucro líquido das operações e com a lucratividade das vendas (lucro/vendas) onde os respondentes estavam moderadamente satisfeitos com os resultados e também interdependência com a capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros, onde os respondentes se mostraram extremamente satisfeitos com esses resultados.

Com respeito a adquirir uma vida confortável, ainda dentro dos motivadores extrínsecos, este foi considerado de extrema importância pelos respondentes na hora de empreender um negócio mostrando interdependência com o fluxo de caixa e com a margem bruta de lucro onde os respondentes estavam extremamente satisfeitos com os resultados alcançados nestes aspectos.

Percebeu-se ainda interdependência por meio da Tabela de Burt da motivação adquirir uma vida confortável com o lucro líquido das operações onde os respondentes estavam moderadamente satisfeitos com os resultados alcançados neste ponto.

Percebeu-se interdependência entre a motivação por aumentar renda pessoal considerada apenas moderadamente importante pelos respondentes com o retorno sobre o capital dos acionistas e com a lucratividade das vendas (lucro/vendas), onde os respondentes se mostravam nem satisfeitos nem insatisfeitos com os

resultados e também interdependência com o retorno sobre o investimento apontado pelos respondentes como moderadamente satisfatório.

Por fim, como último item dos motivadores extrínsecos, maximizar o crescimento do negócio foi considerado de extrema importância para começar um negócio próprio e mostrou interdependência com o lucro líquido das operações bem como a lucratividade de vendas (lucro/vendas). Ambas questões foram apontadas pelos respondentes como moderadamente satisfatórias no que tange a satisfação com o desempenho.

Partindo para os motivadores intrínsecos, conhecer o desafio foi tido como de extrema importância para os respondentes para abrir seu próprio negócio, apontando interdependência com o retorno sobre o capital dos acionistas e também com o lucro líquido das operações. Os participantes dos questionários consideraram-se moderadamente satisfeitos com os resultados destes dois tópicos.

No que se refere ao crescimento pessoal, também considerado de extrema importância para os respondentes, percebeu-se interdependência com o retorno sobre o capital dos acionistas e também com o retorno dos investimentos. Para estes dois últimos tópicos os respondentes mostraram-se moderadamente satisfeitos. Também, por meio da Tabela de Burt percebeu-se interdependência do cresci-

mento pessoal com a lucratividade das vendas (lucro/vendas) onde os respondentes não estavam nem satisfeitos nem insatisfeitos com os resultados da lucratividade.

Ainda no grupo dos motivadores intrínsecos, ganhar reconhecimento público também foi apontando como de extrema importância, mostrando interdependência com o retorno sobre o capital dos acionistas onde os respondentes não estavam nem satisfeitos nem insatisfeitos com os resultados deste último.

Concluindo a etapa da análise da relação da motivação do empreendedor com a satisfação com o desempenho da empresa, aparece ainda a motivação por provar que “posso ter sucesso”, também considerada de extrema importância pelos respondentes na hora de abrir seu próprio negócio. Esta motivação mostrou-se interdependente com a margem bruta de lucro, onde os respondentes es-

tavam extremamente satisfeitos com os resultados.

Contudo, as interdependências mais fortes, por possuir uma numeração maior se restringem a três: crescimento pessoal (extrema importância) versus retorno sobre o capital dos acionistas, retorno sobre o investimento (moderadamente satisfeitos), lucratividade das vendas - lucro/vendas – (nem satisfeitos, nem insatisfeitos); conhecer o desafio versus lucro líquido das operações e retorno sobre o capital dos acionistas (moderadamente satisfeitos); e aumentar vendas e lucros versus lucro líquido das operações e lucratividade das vendas - lucro/vendas – (moderadamente satisfeitos). Também se percebeu com essa motivação extrínseca interdependência com a mensuração de desempenho – capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros, onde os respondentes estão extremamente satisfeitos com os resultados.

MIcp	interdependência com	MDrca	MDlv	MDri
MIcd	interdependência com	MDllo	MDrca	
MEavl	interdependência com	MDllo	MDlv	MDcfe

QUADRO 2. Interdependências mais relevantes entre motivação e satisfação com o desempenho

A legenda utilizada no quadro acima foi: MIcp – motivação intrínseca crescimento pessoal; MIcd – motivação intrínseca conhecer o desafio; MEavl – motivação extrínseca aumentar vendas e lucros; MDrca – mensuração de desempenho retor-

no sobre o capital dos acionistas; MDlv – mensuração de desempenho lucratividade das vendas (lucro/vendas); MDri – mensuração de desempenho retorno sobre o investimento; MDllo – mensuração de desempenho lucro líquido das ope-

rações e MDcfcn – mensuração de desempenho capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros.

#### 4.5. Perfil das características comportamentais dos empreendedores

A tabela que segue demonstra quais características comportamentais são mais evidentes nos empreendedores

entrevistados. Neste material, foi utilizada a seguinte legenda das características comportamentais de McClelland: busca de oportunidade e iniciativa - (Oportuni); persistência - (Persiste); comprometimento - (Comprom); exigência de qualidade e eficiência - (Qualidad); correr riscos calculados - (Riscos); estabelecimentos de metas - (Metas); busca de informações - (Infos); planejamento e monitoramento sistemático - (Monitora); persuasão e rede de contatos - (Rede); e independência e auto confiança -(Indep).

Variável	Média	Menor	Maior
Oportuni	18.1	17	20
Persiste	17.6	11	21
Comprom	18.8	14	23
Qualidad	17.8	11	21
Riscos	17.2	8	20
Metas	18.4	12	23
Infos	18.1	15	21
Monitora	17.9	13	21
Rede	15.6	4	19
Indep	18.2	14	23

TABELA 1. Tabela das CCEs (Características Comportamentais dos Empreendedores)

Então, segundo a mensuração das CCEs (características comportamentais dos empreendedores) replicado, notou-se que os entrevistados possuem perfil empreendedor, sendo que todas as características são muito evidentes e a variação entre uma e outra é mínima. Então, na ordem das CCEs (características comportamentais dos empreendedores) presentes entre os empreendedores entrevistados, aparece primeiramente um forte comprometimento com

o seu fazer. Estes são indivíduos que percebem a importância no estabelecimento de metas e que são dotados de independência e auto confiança, onde a busca de oportunidades está presente. O planejamento e monitoramento sistemático de seu empreendimento são ações que os entrevistados consideram importantes na sua atuação, buscando qualidade e eficiência no seu empreendimento, demonstrando desta forma persistência no seu dia-a-dia. São indivíduos

que aceitam correr riscos calculados e acreditam que a busca de informações é importante para empreender um negócio e que possuem uma certa persuasão e rede de contatos.

Ao se analisar as características comportamentais dos entrevistados com base do questionário desenvolvido por McClelland (1972) por meio da análise de componentes principais, percebeu-se a presença forte de fundamentalmente três clusters. Observou-se que a busca de oportunidades e iniciativa, o comprometimento e a busca de informa-

ções encontram-se fortemente correlacionados. Outro aspecto a considerar-se é a proximidade que se encontram no mapa as características de independência e auto confiança com o estabelecimento de metas. Desta forma, percebe-se então que os indivíduos com independência e auto confiança são aqueles de buscam estabelecer metas. Um pouco mais isolado, porém não menos importante, está outro cluster que correlaciona a idade do empreendedor, com a quantidade de anos na área e sua preocupação no planejamento e monitoramento sistemático.

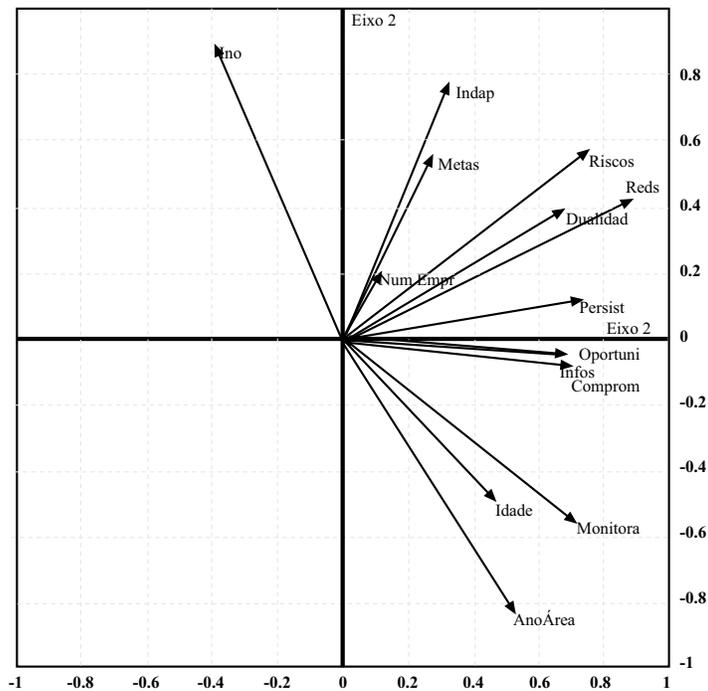


FIGURA 1: Mapa fatorial da análise de componentes principais (correlação das CCEs – características comportamentais dos empreendedores)

A partir dos resultados obtidos neste trabalho, identificou-se o perfil empreendedor nos entrevistados. As motivações que levaram os mesmos a abrirem seus negócios são relacionadas aos itens intrínsecos, e que se encontram na margem bruta de lucro e no retorno sobre o investimento os maiores geradores de satisfação dos empreendedores entrevistados. Percebeu-se que há relações claras entre a motivação empreendedora e a satisfação com o desempenho das empresas.

## 5. CONCLUSÃO

Com esta pesquisa, foi possível identificar os fatores que motivam os indivíduos a começar um negócio próprio. Percebeu-se que há entre os pesquisados uma grande diversidade e variedade de motivações, e entre todas as motivações apontadas como de extrema importância, percebeu-se uma pequena diferença nas frequências das respostas. Várias motivações foram apontadas com o mesmo número de citações, como sendo de extrema importância para a abertura de um novo negócio.

Este estudo tem como objetivo, identificar um perfil convergente entre os empreendedores da localidade, que foi identificado por meio da análise das médias das características comportamentais dos empreendedores (CCEs) tendo todas as características, médias superiores à quinze pontos, o que o

instrumento de coleta de dados utilizado (McClelland, 1972) identifica como de um perfil empreendedor.

Pretendia-se também com este trabalho procurar caracterizar a motivação empreendedora das empresas pesquisadas por tipo de atividade. Dentre as motivações por autonomia e independência, segurança e bem-estar da família, motivações extrínsecas e intrínsecas (pessoais) a que mais teve citações consideradas pelos entrevistados como de extrema importância para a abertura de um novo empreendimento foram as que se encontram dentro do grupo de motivadores intrínsecos (pessoais) que são: conhecer o desafio, crescimento pessoal, ganhar reconhecimento público e provar que “posso ter sucesso”. Também está dentro do grupo de motivadores intrínsecos, com a motivação de crescimento pessoal, a maior motivação dos empresários para empreender um negócio próprio, demonstrando que a subjetividade está fortemente presente neste aspecto. A frequência das respostas desta motivação é rapidamente percebida, porque esta se destaca com relação às demais. Percebe-se aqui, que os empreendedores que se incluem no universo desta pesquisa são motivados principalmente por fatores de ordem pessoal e não financeiros.

Buscou-se nesta pesquisa identificar por meio da escala de satisfação o desempenho organizacional nas empresas pesquisadas, onde chamou

a atenção o fato dos empreendedores estarem mais satisfeitos com a margem bruta de lucro e com o retorno sobre o investimento.

Ao tentar-se verificar o relacionamento entre a motivação empreendedora e o desempenho das empresas pesquisadas, por meio da tabela de Burt, foi possível verificar as interdependências as mesmas. Apesar de ter sido encontrada várias interdependências, no relatório da pesquisa, podem ser encontradas as tabelas de Burt detalhadas, já que pelo tamanho, ficou impossível demonstrá-las no artigo. É importante lembrar, que as interdependências mais fortes, por possuir uma numeração maior se restringem a três. Percebeu-se então, que a motivação intrínseca – crescimento pessoal, tida pelos entrevistados como de extrema importância apresenta interdependência com a mensuração de desempenho – retorno sobre o capital dos acionistas e retorno sobre o investimento, onde com ambas os entrevistados se consideraram apenas moderadamente satisfeitos com os resultados. Também há ainda interdependência desta motivação intrínseca com a mensuração de desempenho – lucratividade das vendas (lucro/vendas), onde os entrevistados se mostraram nem satisfeitos, nem insatisfeitos com os resultados. Outra interdependência a se considerar é a motivação intrínseca – conhecer o desafio com a mensuração de desempenho – lucro líquido das operações e retorno sobre o capital dos acionistas, onde os

empreendedores participantes da pesquisa se mostraram apenas moderadamente satisfeitos com os resultados da empresa com relação a tais mensurações. Por fim, a motivação extrínseca – aumentar vendas e lucros apresentou interdependência com a líquido das operações e também com lucratividade das vendas (lucro/vendas), onde estas duas deixam os entrevistados apenas moderadamente satisfeitos.

Este trabalho continuará, com o intuito de se verificar com profundidade as especificidades por ramo de atuação, assim se pretende na nova pesquisa ampliar a amostra e analisar principalmente utilizando-se cluster (dendrogramas).

Para concluir, considera-se importante fazer menção a que os empreendedores que fizeram parte da presente pesquisa, mostram possuir um perfil empreendedor, onde todas as características para tal conclusão estão muito presentes e facilmente percebidas. O comprometimento, o estabelecimento de metas e a independência e auto-confiança são as metas mais fortes nos indivíduos empreendedores pesquisados e a que menos está presente nos mesmos é a persuasão e rede de contatos.

## BIBLIOGRAFÍA

Debastiani, Irio Roque. (2003) *Empreendedorismo: relação entre*

- motivação empreendedora, perfil do empreendedor e desempenho organizacional. 2003 Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Dornelas, Jose Carlos Assis. (2001) Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. (1985) *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- Hoeltgebaum, Marianne; KATO, Heitor Takashi. (2003) *Relacionamento entre motivação empreendedora e desempenho das empresas no setor têxtil de Blumenau*. In: Cladea XXXVII Assembleia do Conselho Latinoamericano de Escolas de Administração, 2002, Porto Alegre. Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), 37. Porto Alegre: UFRGS, 2002. v. 1
- Hoeltgebaum, Marianne; Debastiani, Irio Roque. (2003) *Os empreendedores da indústria têxtil de Gaspar: relacionamento entre perfil dos empreendedores e satisfação com o desempenho das empresas*. In: Cladea - 38th annual convention management Challenges new paradigms, S, 2003, Lima. Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - Cladea. 2003. v. 1.
- Hoeltgebaum, Marianne; Santos, Rafael dos. *Relacionamento entre a motivação empreendedora dos empresários e satisfação com o desempenho das empresas têxteis do Vale do Itajaí*. Blumenau: Furb/Pipe, 2003a. Mimeografado.
- Hoeltgebaum, Marianne; Santos, Rafael dos. (2003b) *O cluster têxtil do Vale do Itajaí: relacionamento entre motivação empreendedora dos empresários e satisfação com o desempenho das empresas*. In: Cladea - Cladea 38th annual convention management, Challenges new paradigms, 2003, Lima. Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - Cladea. 2003b. v. 1.
- Hoeltgebaum, Marianne; Santos, Rafael dos; LOESCH, Claudio. (2003) *Motivações que levam ao empreendedorismo versus satisfação com o desempenho organizacional: um estudo na indústria têxtil de Blumenau*. In: III EGEPE, 2003, Brasília. III EGEPE. 2003. v. 1.
- Kuratko, D. F; Hornsby, J. S.; Naffziger, D. W. (1997) "An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship". *Journal of small business management*, Foster City, vol.1, p. 24 – 33.
- Loesch, Cláudio; Hoeltgebaum, Marianne. (2004) *Métodos estatísticos multivariados aplicado à economia de empresas - software LHStat*. Rio de Janeiro: Pearson Education. (No prelo)

- Mcclelland, David C. (1972) *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Naman, John L.; Slevin, Dennis P. (1993) "Entrepreneurship and the Concept of Fit: a model and empirical tests". *Strategic management journal*, v. 14, p.137-153, fev.
- Sachs, Ignacy.(2003) *Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte*. Rio de Janeiro: Garamond. &