

# Motivações que levam ao empreendedorismo *versus* satisfação com o desempenho organizacional: um estudo na indústria têxtil de Blumenau

Marianne Hoeltgebaum<sup>1</sup>  
Cláudio Loesch<sup>1</sup>  
Rafael dos Santos<sup>1</sup>

ISSN 1518-4342

---

## REFERÊNCIA deste trabalho:

HOELTGEBAUM, Marianne; LOESCH, Cláudio e SANTOS, Rafael dos. Motivações que levam ao empreendedorismo *versus* satisfação com o desempenho organizacional: um estudo na indústria têxtil de Blumenau. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 113-124.

## Resumo

Este estudo identifica as principais motivações empreendedoras encontradas nos proprietários de empreendimentos na indústria têxtil (empresas de fiação, tecelagem e vestuário), de Blumenau, e verifica a satisfação dos entrevistados com o desempenho das empresas abertas. A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de um questionário com a identificação do entrevistado, das motivações empreendedoras (replicação de modelo de mensuração desenvolvido por Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997)), e do desempenho organizacional (replicação de modelo desenvolvido por Namam e Slevin (1993)). Este estudo destina-se a todos os órgãos de fomento ao empreendedorismo e aos estudiosos da área. Como principais resultados, identificou-se que a motivação empresarial para a abertura do novo empreendimento veio ao encontro principalmente da busca dos empreendedores em poder tomar suas próprias decisões e, também, no intuito de assegurar o futuro dos membros da família, com a intenção clara de aumentar as vendas e lucros do empreendimento e de conhecer o desafio traçado. Os entrevistados em sua maioria estão satisfeitos com o desempenho de seu empreendimento, o que causou surpresa foi o fato do fluxo de caixa, a margem bruta do lucro, a lucratividade sobre as vendas, o lucro líquido das operações serem os principais itens citados.

## INTRODUÇÃO

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 do ambiente macro e micro, interferindo na mudança de atitude e de comportamento dos homens, determinando assim a alteração na conduta da sociedade. Esse fenômeno pode talvez mudar a trajetória natural das carreiras

---

<sup>1</sup> Universidade Fundação Regional de Blumenau - Programa de Pós-Graduação em Administração - Núcleo de Empreendedorismo, Inovação e Competitividade - Rua: Antônio da Veiga, 140, sala D-102 - Blumenau – Santa Catarina – BRASIL - CEP: 89012-900 - E-mail: [marianne@furb.br](mailto:marianne@furb.br) / [loesch@furb.br](mailto:loesch@furb.br) / [rafaelsantos27@hotmail.com](mailto:rafaelsantos27@hotmail.com) / [rafaelsantos27@pop.com.br](mailto:rafaelsantos27@pop.com.br)

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, através de suas características comportamentais, seus valores, sua cultura, suas motivações e satisfações é capaz de determinar o sucesso ou fracasso de seu empreendimento.

A economia empreendedora, identificada por Drucker (1985) nos anos 70 nos Estados Unidos, tem adquirido um status especial nos últimos anos no Brasil. A indústria têxtil pode ser considerada, uma das principais geradoras de empregos na região do Vale do Itajaí, e um importante pólo regional dentro da economia no Brasil, a qual, nos últimos tempos, tem sentido a concorrência crescente, principalmente com a entrada de concorrentes externos no mercado nacional. A necessidade de entender melhor, como a indústria encontra-se na percepção dos seus gestores, e quais foram e são as motivações de seu empresariado, fez-se a principal demanda 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.

Ao encontro desta realidade, este estudo identificou as principais motivações empresariais/empreendedoras encontradas nos empreendedores de empresas da indústria têxtil de Blumenau, verificando também a satisfação dos entrevistados com o desempenho das suas empresas.

O conhecimento dos fatores motivacionais mais relevantes para o empreendedor gerar o evento empreendedor, abertura dos negócios, e sua satisfação com o desempenho do mesmo, permite uma melhor orientação ao desenvolvimento das organizações no ramo da confecção. Além disso, permite, caso haja interesse, aos órgãos de fomento ter um embasamento melhor para analisar essas empresas da indústria têxtil, com as informações das características com modalidades positivas relatadas ao final do estudo, por exemplo. Um melhor conhecimento deste ramo de atividade permitiria uma análise mais profunda do setor para os analistas do ramo. Um melhor conhecimento do ramo contribuiria, então, para que as chances de sobrevivência das empresas possam ser aumentadas.

Mesmo sabendo que não é usual, mas pela diversidade dos métodos e materiais metodológicos aplicados neste estudo, optou-se por inserir a metodologia nas análises dos resultados. A forma como foi realizada cada análise e a metodologia prévia será primeiramente explicada; após, os resultados obtidos serão demonstrados, podendo-se assim compreender melhor como foram calculados os resultados.

## O EMPREENDEDOR

O termo empreendedor surgiu com Richard Cantillon, ao identificar que determinados indivíduos corriam mais riscos que outros, nas primeiras iniciativas de comércio, outro autor marcante na história do empreendedorismo, no início do século XX, foi Joseph Schumpeter, que destacou as funções inovadoras e de mudanças que são características em um empreendedor, o qual busca alcançar o desenvolvimento econômico. Joseph Schumpeter relacionou o empreendedor com a teoria do desenvolvimento econômico, onde os empreendedores contribuem para o crescimento da economia. Na década de 70, Peter Drucker identificou a “economia empreendedora”, formada pelas empresas de menor porte, que mantiveram a economia americana no grande período de crise mundial. Além da economia americana, outras nações desenvolvidas já davam a devida importância a existência destas empresas, como é o caso da Alemanha e suas “Mittelstand”. A importância das micro, pequenas e médias empresas pode ser notada principalmente em países em desenvolvimento aonde a criação e expansão das oportunidades de emprego em parte significativa provém destas, conseqüentemente auxiliam a diminuir a taxa de desemprego, a facilitar o desenvolvimento de habilidades no campo empresarial, a garantir a expansão das

oportunidades de mercado, a utilizar matéria-prima nacional (assim como também a reciclar materiais utilizados), a promover empresas com um uso intensivo de mão-de-obra, a fortalecer a promoção de exportações e a substituição de importações, entre muitas outras contribuições, diretas e indiretas, a economia e a sociedade onde estão inseridas.

Ao se falar dos empreendedores torna-se importante relatar o que a literatura já identificou como principais características dos empreendedores, Timmons (1985) e seus colaboradores pesquisaram na literatura obtendo uma síntese de mais de 50 pesquisas dos atributos e comportamentos que formam a personalidade dos empreendedores. Os estudos pesquisados demonstraram a existência de características básicas nos que foram bem sucedidos. A seguir são apresentadas as principais constatações desse trabalho:

- a) comprometimento, determinação e perseverança - o empreendedor deve estar preparado para abrir mão de muitas coisas. Envolvimento, determinação e persistência são características típicas de pessoas que perseguem o sucesso;
- b) senso de auto-realização e crescimento - os empreendedores possuem grande iniciativa pessoal e são dirigidos internamente pelo forte desejo de competir e de exceder os seus próprios limites, os quais perseguem por meio de metas desafiadoras;
- c) senso de oportunidade e orientação por metas - estabelecem metas altas, porém factíveis de serem atingidas, focando as suas energias na seleção de oportunidades e na definição de prioridades, tomando as devidas providências para colocá-las em prática;
- d) responsabilidades - os empreendedores colocam-se em situações onde possam ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso das operações, tomando a iniciativa na resolução dos problemas;
- e) persistência na resolução de problemas - os empreendedores não são intimidados pela dificuldade das situações, sendo persistentes, mas também realistas em reconhecer o que podem e o que não podem realizar. Sabem onde conseguir ajuda para solucionar as questões complicadas;
- f) realistas e com senso de humor - os empreendedores normalmente possuem uma grande consciência de seus pontos fortes e fracos, tornando-os realistas e não aceitando se auto iludirem. Além disso, costumam ser otimistas mesmo em situações difíceis;
- g) preocupação com *feedback* - os empreendedores possuem um insaciável desejo de saber como estão se saindo em suas atividades, o que os torna excelentes ouvintes e possuidores de uma rápida aprendizagem;
- h) riscos calculados - os empreendedores bem sucedidos não são apostadores, pois o que colocam em jogo é a sua reputação, portanto, as suas decisões são tomadas de forma calculada, muito bem pensada e avaliada, fazendo todo o possível para obter vantagens e evitar riscos desnecessários;
- i) decisão, urgência e paciência - por serem ao mesmo tempo realizadores e visionários, um dos paradoxos com o qual os empreendedores se defrontam é a necessidade simultânea de obter soluções imediatas e alcançar resultados de longo prazo. Portanto, precisam ter paciência para gerenciar as suas ações de forma equilibrada;
- j) fracasso - os empreendedores bem sucedidos são realistas o suficiente para superar as dificuldades, assim sendo não se desapontam, não se desencorajam ou se deprimem quando se deparam com um obstáculo ou quando chegam a fracassar. De forma positiva, normalmente vislumbram as adversidades e as dificuldades como oportunidades de aprender;

- k) formação de equipes - os empreendedores tem a rara habilidade de despertar o herói que existe dentro das pessoas que eles atraem para trabalhar, impondo-lhes responsabilidades e dividindo os méritos por suas realizações.

Observa-se na literatura que os empreendedores estão adquirindo maior relevância junto as pesquisas, e que existe uma convergência mundial em determinados padrões de comportamento. Estas características parecem facilitar a existência dos mesmos ao longo da evolução humana.

#### MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA

As pessoas movimentam-se em direção a um objetivo por diversas razões, e esta motivação cumpre o papel de ativar e dirigir o comportamento humano. A motivação humana é ativada seguindo alguns princípios, segundo Puente (1982): a) todos os atos têm orientação para o futuro, onde a atividade humana está orientada por planos e projetos, cuja importância é decisiva para o comportamento; b) tem-se uma tendência a realizar potencialidades e aplicar a experiência e conhecimentos adquiridos durante a vida, a possibilidade de aproveitamento de todo o potencial nos movimenta em direção a oportunidades existentes no ambiente; c) tem-se necessidade de consideração positiva dos atos, a busca de *feedback* positivo das realizações faz com que as atividades tenham um caráter de excelência; d) tudo o que não é congruente com a cultura (crenças e valores adquiridos no convívio em sociedade) é ameaça ou pelo menos algo desmotivador.

Cloninger (1999) apresenta a biografia do americano Abraham Maslow, a qual mostra que os elementos da auto-realização aparecem em todas as fases da vida de um indivíduo e tornam-se essenciais, quando se alcança o topo da pirâmide. Para McClelland (1972), as atitudes humanas são ativadas por necessidades de “realização”, “afiliação” e “poder”, ele ainda afirma que existem dois grupos de pessoas, as que não se preocupam com sua realização (a maioria), e as que se preocupam com sua realização (a minoria).

Farrell (1993) reescreve práticas que garantem motivação para a dedicação, como: amar o que fazemos; compartilhar sucessos e fracassos; e liderar dando exemplo. O comportamento auto-motivado depende da maneira como se vive, como se trabalha, de quando se gosta do que se está fazendo. A função desempenhada por uma pessoa, não deve vir de encontro à sua natureza. Se o empreendedor possuir grande habilidade em vendas e insistir em dedicar-se a gestão do seu empreendimento, segundo Miner (1998), ele terá aumentado suas chances de obter fracasso.

O sucesso nos negócios pode estar diretamente ligado à motivação empresarial/empreendedora, principalmente em empreendimentos novos. Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) dizem que a busca da criação de um novo empreendimento e a disposição para mantê-lo, está diretamente ligada à motivação empreendedora. A motivação para empreender, não é a mesma para cada indivíduo, mesmo porque, as características de cada empreendedor, também são diferentes. Diferentes na iniciativa pessoal, capacidade de gerenciamento, desejo por autonomia e disposição para assumir riscos.

As motivações empreendedoras são estudadas há bastante tempo. Hoje um programa desenvolvido pelas Nações Unidas, com o auxílio de David C. McClelland, está obtendo muito sucesso no Brasil no desenvolvimento de empreendedores, o EMPRETEC, programa este que possui efeitos comprovados em quarenta países. McClelland (1972), parte do pressuposto que uma sociedade com nível geralmente elevado de realização produz um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, dão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido.

Segundo Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997), essa motivação aflora principalmente por determinadas necessidades:

- extrínsecas: acumular riqueza pessoal, aumentar ganho e aumentar oportunidade de ganho; independência: manter liberdade pessoal, segurança pessoal, não ter chefes e controlar o destino profissional;
- intrínsecas: ganhar reconhecimento público, enfrentar desafios, diversão no trabalho, crescimento pessoal e provar que pode realizar; segurança familiar: assegurar o futuro dos membros da família e construir um negócio para passar adiante (herdeiros).

Robichaud, McGraw e Roger (2001) replicaram e comprovaram o instrumento de Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997), dizendo tratar-se de um eficiente instrumento de medida da motivação empreendedora, e que contribui para um melhor entendimento das motivações para abrir um empreendimento, minimizando o nível de incertezas no desenvolvimento dos negócios. Robichaud, McGraw e Roger (2001) relacionam os fatores motivacionais com o medidas de performance (que é também um dos objetivos deste estudo), encontrando o resultado, relativo ao desempenho organizacional.

Longenecker, Moore e Petty (1997) resumem os incentivos que movem o empreendedor a investir seu tempo e economias em um negócio de risco. As recompensas para empreender são divididas em três categorias: lucro, independência e estilo de vida prazeroso. Entretanto, o lucro, que representa a libertação dos limites de ganho padronizado, ganha mais importância para alguns indivíduos que para outros. A independência representa a possibilidade de ser chefe de si mesmo. Porém, a independência não garante sucesso ou vida fácil; algumas vezes ter-se-á necessidade de muitas horas adicionais de trabalho para sustentar essa liberdade.

Robichaud, McGraw e Roger (2001, p. 189) dizem que alguns modelos enfatizam os objetivos que os empreendedores buscam para conseguir o negócio próprio. A atenção voltada para o objetivo de empreender, é baseada no fato de que a motivação empreendedora contribuirá para o entendimento de exemplos de comportamento, além de servir para dar energia suficiente para o próximo passo ou para nos manter em um estado de espírito favorável para continuação em concentrar esforços em uma direção e seu impacto na performance organizacional.

#### DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Desempenho organizacional foi definido pela fundação para o prêmio nacional da qualidade, apud Souza e Fracasso (2002), como sendo um conjunto de resultados, obtidos de processos e de produtos, que podem ser avaliados e comparados em relação às 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. Um indicador (FPNQ) é uma medição de característica de produto, processo e serviço, utilizada pela empresa com o intuito de avaliar e melhorar o seu desempenho e acompanhar o seu progresso.

Robichaud, McGraw e Roger (2001) ao relacionar os fatores motivacionais, baseados em Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997), com o medidas de desempenho levam em consideração fatores de mensuração: objetivos como vendas, lucro e geração de giro, retirados através de salários, dividendos e outros benefícios.

A realidade competitiva exige novas medidas de desempenho, necessita-se mudar radicalmente, e deixar de considerar os indicadores financeiros como base para medida de desempenho, e tratá-los como mais um indicador de mensuração, segundo Eccles, apud Souza e Fracasso (2002). As empresas nascem com grande dose de espírito empreendedor, segundo Farrell (1993), que inspira padrões e empregados na melhora do desempenho das organizações. A receita para o bom desempenho pode estar relacionada ao modo de ser do empreendedor, e não simplesmente ao produto, à organização do empreendimento ou ao mercado.

Namam e Slevin (1993) mostram modelo de mensuração de desempenho para reduzir o problema de resistência na obtenção de dados sobre lucratividade e crescimento, além de mensurar o desempenho, segundo a ótica da percepção do principal influenciador e detentor das informações na organização, o empreendedor proprietário. O modelo desenvolvido facilita a coleta de dados, uma vez que, devido ao baixo faturamento das empresas, deduz-se que estas poderiam ter dificuldades em fornecer o histórico da evolução dos números necessários para análise de um modelo, como propõem vários autores, como Robichaud, McGraw e Roger (2001). As empresas podem ter baixo nível de controle e grande informalidade, dificultando a análise real da situação do empreendimento, pois os dados muitas vezes não refletem a realidade organizacional.

O empreendedor não motivado por motivos extrínsecos, e que não obtem grande crescimento nos números, pode considerar-se com sucesso e satisfeito, pois sua concepção de “sucesso” pode estar relacionada a fatores de outra natureza, como a satisfação pessoal ou a segurança familiar, onde a situação da empresa segura o “suficiente” para evitar stress.

O desempenho, segundo modelo de mensuração desenvolvido por Namam e Slevin (1993), mede a satisfação empresarial em sete itens: fluxo de caixa, retorno sobre a ação, margem bruta de lucro, lucro líquido sobre as operações, lucratividade das vendas, retorno sobre o investimento, capacidade de financiar o crescimento das vendas a partir dos lucros.

#### MATERIAL E MÉTODOS DA PESQUISA/ ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme explicado na introdução, pela diversidade de métodos utilizados, optou-se por explicar primeiramente a metodologia, após demonstrar os resultados.

O envio do questionário de 30 questões, dividido em 3 partes: identificação do entrevistados, mensuração da motivação empreendedora e mensuração do desempenho organizacional (replicação do modelo em português desenvolvido por Hoeltgebaum e Kato (2002)), foi enviado por correio, fax ou e-mail, para a população total da pesquisa, que foi levantada por meio das empresas constantes do cadastro do Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e Vestuário de Blumenau – Sintex. A amostra da pesquisa foi constituída por 81 empresas atuantes no ramo das Indústrias de Fiação, Tecelagem e Vestuário de Blumenau. Um re-envio, *recall*, foi feito, primeiramente entrou-se em contato por telefone, solicitando-se qual a melhor forma de se recolher o questionário, os quais foram enviados por carta, fax e e-mail.

Antes de analisar o resultado é importante observar as principais características dos entrevistados:

- 77,8% dos entrevistados possuíam mais de 34 anos de idade;
- 79% eram do sexo masculino;
- 53,1% das empresas fundadas pelos entrevistados possuíam mais de 10 anos de vida e somente 14,7% das empresas possuíam menos de 4 anos de existência;
- 86,4% das empresas analisadas possuíam menos de 100 empregados, ou seja, eram em sua maioria empresas de pequeno porte, segundo os critérios do SEBRAE;
- 64,1% dos entrevistados possuíam até o nível universitário incompleto, e somente 8,6% possuíam nível de pós-graduação.

O questionário foi estruturado com:

- questões básicas sobre as empresas e o empreendedor (idade, sexo, anos da área têxtil e número de empregados);
- questões relativas à motivação empresarial (conforme modelo desenvolvido por Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997)/ em português por Hoeltgebaum e Kato (2002), com questões de escala de 5 pontos para mensuração da importância);
- questões relativas a medidas de desempenho (conforme modelo desenvolvido por Namam e Slevin (1993), em português por Hoeltgebaum e Kato (2002), com questões de escala de 5 pontos para mensuração da satisfação).

O instrumento de coleta de dados desenvolvido teve que ser traduzido, considerando-se o fato de mesmo nunca haver sido utilizado no Brasil, segundo pesquisa bibliográfica realizada. Para a tradução, utilizou-se o método *backtranslation*, descrito por Douglas e Craig (2000), ou seja, traduziu-se o instrumento original, *source*, para o idioma alvo, *target*, e por fim, foi realizada a re-tradução para o idioma original. Utilizou-se para a tradução uma pessoa com a língua inglês-americana como língua mãe, e para a re-tradução uma pessoa que morou nos dois países (Brasil e EUA) com o português como língua mãe, até as duas versões ficarem iguais. Foi aplicado 3 vezes o pré-teste, como o intuito de evitar a interpretação errônea por parte dos entrevistados. O ensaio foi realizado por Hoeltgebaum e Kato (2002).

A análise fatorial de correspondência múltipla foi realizada em 2 softwares: no *Spad - version 3.5* e no *Sphinx Léxica* – versão 2000.

Para a concretização da análise fatorial de correspondência múltipla, foi necessário dispor os dados em uma tabela de contingência, que foi representada por uma matriz  $\mathbf{T} = [n_{ij}]$  de ordem  $I \times J$  em que  $n_{ij}$  é o número de ocorrências conjuntas da modalidade  $i$  da característica  $X$  e da modalidade  $j$  da característica  $Y$ . Seja  $n$  soma de todos os  $n_{ij}$  na tabela, igual ao número total de indivíduos tabulados. A partir de  $\mathbf{T}$  foi construída a matriz  $\mathbf{P} = [f_{ij}]$  de frequências relativas onde cada frequência é calculada por  $f_{ij} = n_{ij}/n$  para  $i = 1, \dots, I$  e  $j = 1, \dots, J$ .

Seja a matriz  $\mathbf{\Pi} = [\pi_{ij}]$  de elementos  $\pi_{ij} = (f_{ij} - f_{i.} f_{.j}) / \sqrt{f_{i.} f_{.j}}$  de mesma ordem de  $\mathbf{P}$ . A nuvem de pontos da matriz  $\mathbf{\Pi}$  resulta do deslocamento da nuvem de pontos de  $\mathbf{P}$  e de uma normalização efetuada pelos denominadores  $\sqrt{f_{i.} f_{.j}}$ . Por adotar-se a notação:

$\mathbf{D}_r = \text{diag}(f_{1.} \ f_{2.} \ \dots \ f_{i.} \ \dots \ f_{j.} \ \dots \ f_{I.})$  matriz diagonal de frequências marginais de linha de  $\mathbf{P}$ ;

$\mathbf{D}_c = \text{diag}(f_{.1} \ f_{.2} \ \dots \ f_{.j} \ \dots \ f_{.I})$  matriz diagonal de frequências marginais de coluna de  $\mathbf{P}$

O processo de encontrar as representações dos vetores de perfis-coluna e de perfis-linha consiste em:

1. decompor  $\mathbf{\Pi}$  em valores singulares, na forma  $\mathbf{\Pi} = \mathbf{UDV}'$  o que resulta na obtenção das matrizes  $\mathbf{U}$ ,  $\mathbf{D}$  e  $\mathbf{V}$ ;
2. determinar as representações dos perfis de linha e de coluna  $\mathbf{F}$  e  $\mathbf{G}$ , respectivamente, através de

$$\mathbf{F} = \mathbf{D}_c^{-1} \mathbf{V}' \mathbf{D}_c^{1/2} \mathbf{D} \quad \text{e} \quad \mathbf{G} = \mathbf{D}_r^{-1/2} \mathbf{UD}$$

As colunas de  $\mathbf{F}$  fornecem as coordenadas das modalidades das características consideradas na tabela, representados no plano fatorial determinado pelas duas ou três primeiras componentes principais.

No *Sphinx Léxica* foi feita a análise de correspondência múltipla, onde se determinou o agrupamento em 3 grupos principais. O *Spad* possibilitou a melhor observação das informações e análises complementares, como: a tabela de Burt, de autovalores e inércias para todas as componentes ordenadas, de modalidades das variáveis e suas contribuições para a inércia, entre outras. O estudo original apresenta todas estas tabelas detalhadas.

Ao analisar-se o mapa fatorial, foram observadas que várias características, cujas frequências situam-se muito abaixo dos valores médios, encontram-se projetadas à esquerda do eixo principal. As categorias e modalidades, de acordo com a interpretação do mapa fatorial são:

- autonomia profissional – não importante;
- segurança pessoal – moderadamente importante;
- fluxo de caixa – extremamente insatisfeito;
- retorno sobre o capital dos acionistas – extremamente insatisfeito;
- estar perto da família – moderadamente não importante;
- crescimento pessoal – indiferente;
- lucratividade das vendas – nem satisfatório e nem insatisfatório.

Outras características que se encontravam acima da média geral, projetadas à direita do eixo principal, foram:

- lucro das vendas – extremamente satisfeito;
- provar que posso ter sucesso – moderadamente não importante;
- fluxo de caixa – extremamente satisfeito;
- estar mais perto da minha família – extremamente importante;
- retorno sobre o capital dos acionistas – extremamente satisfeito;
- ser seu próprio chefe – não importante;
- construir um negócio para passar adiante – moderadamente não importante;
- retorno sobre o investimento – extremamente satisfeito;
- margem bruta de lucro – extremamente satisfeito;
- autonomia profissional – extremamente importante.

Pode-se dizer que estas características e modalidades são mais raras, ou seja, foram pouco assinaladas entre os entrevistados.

Observou-se, também, ao analisar o mapa fatorial, que podem ser identificados 3 agrupamentos/ *clusters* principais criados indutivamente. O primeiro agrupamento poderá ser observado no mapa de análise fatorial, figura 1. Ele é mais representativo, pois engloba a maioria dos empreendedores entrevistados. O agrupamento 1 transmite as escalas de modalidades mais positivas: modernamente importante e satisfeito, extremamente importante e satisfeito em sua maioria.

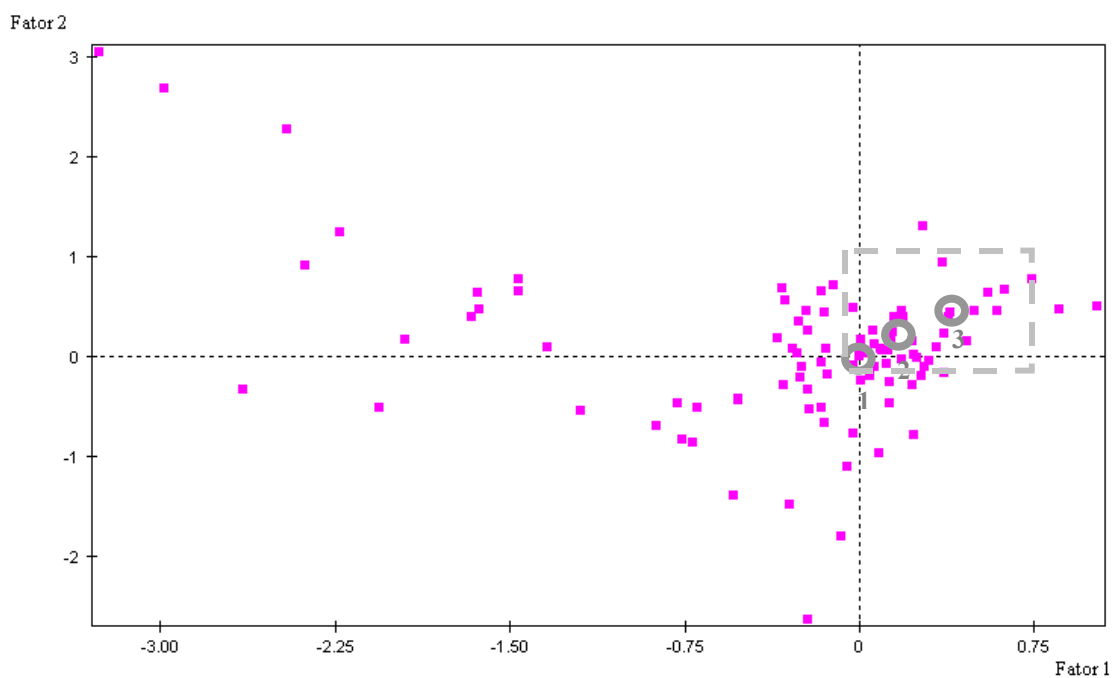


Figura 1: Mapa de correspondência múltipla das categorias e modalidades, com exibição dos centros dos agrupamentos



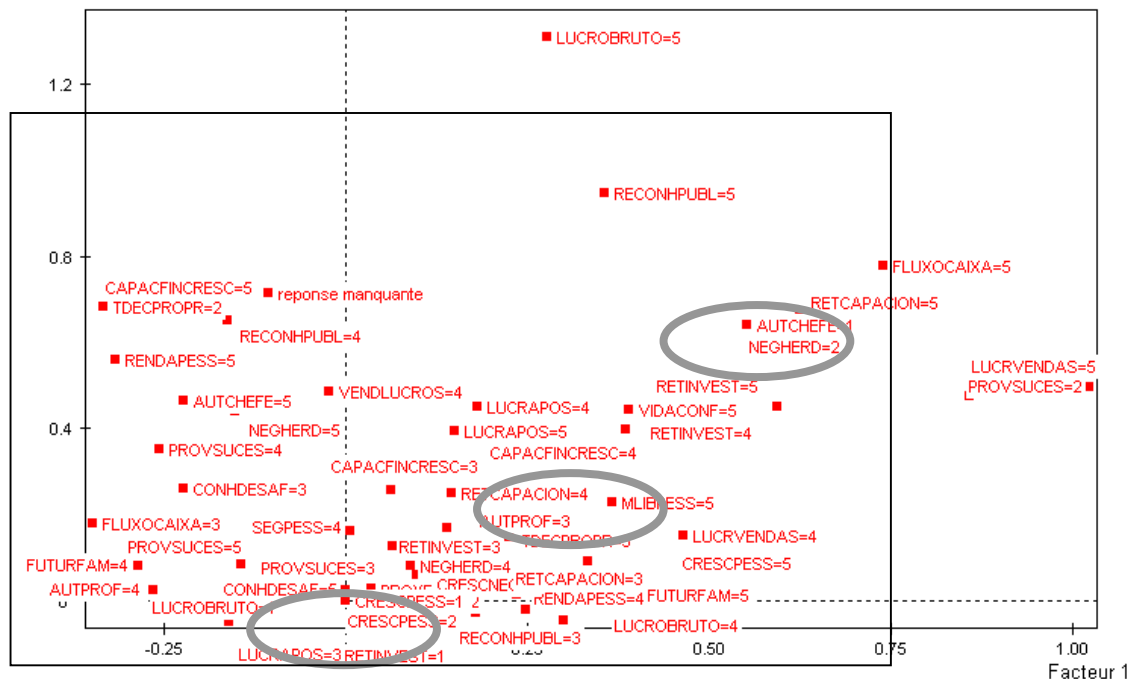


Figura 2: Mapa de correspondência múltipla das categorias e modalidades, com exibição dos centros dos agrupamentos - ampliada

O agrupamento 2 pode ser considerado o intermediário, pois possui menor representatividade de respostas que o grupo 1, e caracteriza-se por um nível médio, onde a resposta não possui significância para o respondente, já que não interfere na escolha da categoria analisada, representada principalmente por modalidade indiferente e neutra (nem satisfeito nem insatisfeito).

O agrupamento 3 é o que possui maior espaçamento entre suas modalidades no mapa fatorial, sendo o menos representativo em número de respostas, as quais representam um nível de insatisfação e baixa importância.

A classificação hierárquica direta, ou seja, *classification hierarchique directe*, que através da proximidade da distância entre os pontos no espaço com relação aos eixos, determina a formação de grupos. Ela analisou 76 empresas, que foram enquadradas em grupos e subgrupos de empresas analisadas, já que as não respostas foram desconsideradas. Demonstrou-se a existência final de 27 sub-grupos de empresas.

Na mensuração da motivação empresarial para a abertura do novo empreendimento, no agrupamento autonomia e independência, o item “tomar minhas próprias decisões” foi considerado o mais citado como extremamente importante. Ao considerar-se o agrupamento sobre segurança e bem-estar da família, o item “assegurar o futuro dos membros da família” foi considerado o mais relevante dentre os demais. Dentre os fatores extrínsecos, aumentar as vendas e lucros foi considerado pelos entrevistados o mais importante. Conhecer o desafio foi o principal motivador dentre os demais motivadores intrínsecos, considerado como de maior importância pelos empresários respondentes.

Ao analisar-se a satisfação aos entrevistados com o desempenho de seu empreendimento, observou-se que a maior satisfação encontra-se com o fluxo de caixa, em seguida encontram-se: a margem bruta do lucro, a lucratividade sobre as vendas, o lucro líquido das operações, o retorno sobre o capital dos acionistas, o retorno sobre o investimento e a capacidade de financiar o crescimento do negócio a partir dos lucros (o maior percentual de insatisfação encontra-se neste item, mesmo assim é inferior a 50%).

Tabela 1: Cruzamento das categorias importância tomada de decisões e satisfação fluxo caixa

qual o seu nível de satisfação	Extremamente Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Extremamente Satisfeito	TOTAL
<b>Autonomia e Independência</b>						
Não Importante	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Moderadamente Não Importante	0,0%	0,0%	1,2%	1,2%	0,0%	<b>2,5%</b>
Indiferente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>0,0%</b>
Moderadamente Importante	1,2%	4,9%	2,5%	17,3%	2,5%	<b>28,4%</b>
Extremamente Importante	2,5%	6,2%	11,1%	38,3%	11,1%	<b>69,1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,7%</b>	<b>11,1%</b>	<b>14,8%</b>	<b>56,8%</b>	<b>13,6%</b>	<b>100%</b>

Quanto é realizado um cruzamento entre as questões importância para a motivação empreendedora quanto à tomada de suas decisões, com a satisfação com o desempenho do fluxo de caixa, observa-se que existe uma concentração maior nas escalas de satisfação positiva e importância. Mas ao realizar-se o teste de independência entre as características “tomar suas próprias decisões” e “fluxo de caixa”, calcula-se a estatística qui-quadrado

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = n \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \frac{(f_{ij} - f_i \cdot f_j)^2}{f_i \cdot f_j}$$

com  $\nu = (I-1)(J-1)$  graus de liberdade. No presente teste 4,73. Compara-se o valor calculado com o valor tabelado a um nível de significância  $\alpha$  do teste; se

$$\chi^2 \leq \chi^2_{\nu, \alpha}$$

aceita-se a hipótese de independência entre as características; senão, rejeita-se a hipótese.

Tabela 2: Desvios das categorias importância tomada de decisões e satisfação fluxo caixa

qual o seu nível de satisfação	Extremamente Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Extremamente Satisfeito	TOTAL
<b>Autonomia e Independência</b>						
Moderadamente Não Importante	-1	-4	+35	+0	-5	<b>2</b>
Moderadamente Importante	+0	+17	-12	+1	-8	<b>23</b>
Extremamente Importante	+0	-5	+1	+0	+5	<b>56</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>11</b>	<b>81</b>

A dependência não foi considerada significativa. 10 (66,7%) têm uma frequência teórica inferior a 5, as regras do qui-quadrado não são realmente aplicáveis

## CONCLUSÕES

Este estudo identificou as principais motivações empresariais/empreendedoras que são a busca dos empreendedores em poder tomar suas próprias decisões, a segurança para o futuro dos membros da família, o aumento das vendas e lucros do empreendimento aberto, e de enfrentar o desafio estabelecido, segundo os proprietários de empreendimentos na indústria têxtil (empresas de fiação, tecelagem e vestuário) do Vale do Itajaí. A replicação neste estudo

de modelo de mensuração, desenvolvido por Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997), não teve por objetivo indicar que os empreendedores movidos por fatores intrínsecos, apresentam menor desempenho em vendas, lucro e geração de giro, e recursos para distribuição aos sócios e empregados; e que o inverso acontece com os empreendedores motivados por fatores extrínsecos, onde apresentam a melhor performance em vendas e na geração de recursos para retirada em salários, dividendos e benefícios; resultados estes já obtidos no estudo realizado por Robichaud, McGraw e Roger (2001).

Além de identificar as principais motivações empresariais/empreendedoras, identificou-se a satisfação dos entrevistados com o desempenho das empresas abertas com o modelo de mensuração desenvolvido por Namam e Slevin (1993). A coleta dos dados verificou que em sua maioria os entrevistados estão satisfeitos com o desempenho de seu empreendimento, principalmente com o fluxo de caixa, a margem bruta do lucro, a lucratividade sobre as vendas e com o lucro líquido das operações.

A satisfação geral dos empreendedores surpreendeu a pesquisa, verificando-se na análise de correspondência múltipla que a indiferença e a baixa satisfação foram o agrupamento de menor tamanho. Através da análise de cluster e classificação hierárquica direta, observou-se que as empresas possuíam muitas categorias e modalidades em comum, ou seja, o grupo de pesquisado, era bem parecido entre si.

A concretização da dependência esperada entre a importância na tomada de decisões para a abertura do negócio com a satisfação com o fluxo de caixa, conforme aponta o cruzamento na tabela 2, não foi comprovada a dependência significativa, o que pode ser explicado pelo fato da importância dada para a autonomia e independência do empreendimento ser fundamental para o empreendedor, maior que os estímulos extrínsecos, conforme comprova a pesquisa realizada por Robichaud, McGraw e Roger (2001).

As modalidades de extremação das escalas apresentadas também foram pouco assinaladas, como foi esperado.

O grupo pesquisado, em sua maioria, pode ser considerado de sucesso, caso se considere a longevidade das empresas, que em sua maioria possuíam mais de 10 anos de existência. Se considerar a satisfação com o desempenho das organizações analisadas, também pode-se dizer que estas são bem sucedidas. Assim é interessante observar que os empreendedores entrevistados realmente motivam-se mais por fatores não financeiros, visualizando os mesmos como consequência da direção tomada para a concretização de um objetivo.

## REFERÊNCIAS

- CLONINGER, Susan C. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- DOUGLAS, S. P; CRAIG, C. S. **International marketing research**. Englewood Cliffs: New DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- FARRELL, Larry C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.
- HOELTGEBAUM, Marianne; KATO, Heitor Takashi. Relacionamento entre Motivação Empreendedora e Desempenho das Empresas no Setor Têxtil de Blumenau. In: XXXVII ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 10., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2002. 1 CD-ROM.
- KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S; NAFFZIGER, Douglas W. An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Foster City, v. 33, n. 1, p. 24-33, jan. 1997.

- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**. São Paulo: Futura, 1998.
- NAMAN, John L.; SLEVIN, Dennis P. Entrepreneurship and the Concept of Fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 137-153, fev. 1993.
- PUENTE, Miguel de La. Tendências Contemporâneas em Psicologia da Motivação. São Paulo: Cortes. 1982.
- ROBICHAUD, Yves; MCGRAW, Egbert; ROGER, Alain. Toward de Development of a Measuring Instrument for Entrepreneurial Motivation. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 6, n. 2, p. 189-201, ago. 2001.
- SOUZA, Carlos Eduardo Gerzson de; FRACASSO, Edi Madalena. Desempenho de Empresas Egressas de uma Incubadora Comparativamente a Empresas Similares: estudo de casos. In: XXII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, Salvador , 22., 2002, Salvador. **Anais...**Salvador: USP, 2002. 1 CD ROM.
- TIMMONS, Jeffrey A. **New venture creation**: a guide to entrepreneurship. Illionis: Irwin, 1985.