

**CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS E
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DAS EMPRESAS
GRADUADAS EM INCUBADORAS NO OESTE DO PARANÁ
VINCULADAS À ANPROTEC**

***ENTREPRENEURIAL BEHAVIORAL CHARACTERISTICS AND
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY OF COMPANIES
GRADUATED IN INCUBATORS IN WEST PARANÁ LINKED TO ANPROTEC***

***Recebido: 05/04/2018 – Aprovado: 21/12/2018 – Publicado: 02/02/2019
Processo de Avaliação: Double Blind Review***

Lays Martins Amaral¹

Mestranda em andamento em Gestão, Sustentabilidade e Tecnologias

Unioeste - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

lays.amaral02@gmail.com

RESUMO: São muitos os estudos que contemplam as práticas de fomento e desenvolvimento do empreendedorismo, no entanto, poucas pesquisas retratam o sucesso dos programas executados, como é o caso das incubadoras de empresas. Este estudo teve como objetivo investigar o desempenho organizacional das empresas graduadas e as características comportamentais empreendedoras predominantes nesses empreendimentos oriundos de incubadoras de empresas no Oeste do Paraná vinculadas à Anprotec. Trata-se de um estudo de caso de natureza descritiva com 23 dirigentes responsáveis por empresas graduadas, por meio do questionário proposto por Mc Clelland, com 55 sentenças que evidenciam as 10 características comportamentais empreendedoras. As três predominantes foram: comprometimento, persistência e busca de oportunidade e iniciativa. Já as de menor influência: planejamento e monitoramento sistemático e persuasão e redes de contato. As empresas graduadas apresentaram bom desempenho organizacional, assim foi possível observar uma relação desse fenômeno com os comportamentos dos dirigentes.

Palavras-chave: empreendedorismo; característica comportamental empreendedora, incubadora de empresa; empresas graduadas.

¹ Autor para correspondência: Reitoria. R. Universitária, 1619 - Universitário. Cascavel - PR – Brasil, 3220-3000

ABSTRACT: *There are a lot of studies that consider the practices of entrepreneurship development, however, few studies observe the success of the programs implemented, such as the case of company incubators. This study aimed at investigating the organizational performance of graduated companies and the entrepreneurial behavioral characteristics predominant in these enterprises from company incubators located in the West of Paraná, linked to Anprotec. This is a case study of descriptive nature, with 23 leaders responsible for graduated companies through the questionnaire proposed by McClelland, with 55 sentences that show the 10 entrepreneurial behavioral characteristics. The three predominant were: commitment, persistence and search for opportunity and initiative. And those with less influence: systematic planning and monitoring, and persuasion and contact networks. The graduated companies presented such a good organizational performance, so it was possible to observe a relation of this phenomenon with the behaviors of the leaders.*

Keywords: *entrepreneurship; entrepreneurial behavioral characteristic; incubator company; graduated companies.*

1. INTRODUÇÃO:

Devido sua grande importância, o comportamento empreendedor passou a ser estudado de forma mais específica em 1961, quando David McClelland iniciou uma pesquisa em 34 países, em que identificou dez características comportamentais empreendedoras que são comuns às pessoas de sucesso. Mais tarde, em 1972, McClelland criou um questionário para identificar características pessoais empreendedoras de cada indivíduo na organização em que atua.

O atual cenário competitivo apresenta inúmeras ameaças e oportunidades às empresas que buscam se posicionar no mercado. Esse contexto exige um posicionamento estratégico eficiente que poderá direcionar o rumo da empresa em meio às incertezas desse ambiente. Assim, a crescente competição que se estabelece no âmbito empresarial traz como novo desafio o desenvolvimento de modelos de gestão que garantam certo nível de competitividade.

Estudos sobre empreendedorismo (VALE; SERAFIM; TEODÓSIO, 2011; MACIEL; DAMKE; CAMARGO, 2009; MARTINELLI e FLEMING, 2010; ARMOND e NASSIF, 2010; MACIEL e CAMARGO, 2010) têm dado maior ênfase às causas da mortalidade de micro e pequenas empresas (MPEs). Entretanto, pouca atenção é dada aos fatores que

viabilizam a manutenção sustentável dos pequenos empreendimentos oriundos especialmente de incubadoras de empresas.

O conceito de incubadora vem sendo cada vez mais fortalecido e fomentado por instituições públicas e privadas, universidades e centros de pesquisa cujo o objetivo é a criação e/ou o desenvolvimento de empresas, por meio de consultoria especializada, infraestrutura, suporte técnico, entre outros benefícios que favorecem as fases iniciais do negócio.

O interesse de analisar os aspectos relacionados ao comportamento dos empreendedores que se submetem ao modelo de incubação surge na sua origem, já que a incubadora é um apoio temporário, isto é, tão logo a graduação aconteça, o dirigente precisa manter a empresa de forma independente da incubadora e, nesse sentido, busca-se compreender quais as características que os empreendedores devem ter para alcançar a continuidade de seus negócios, tornando-se empresários bem-sucedidos, além de analisar como isso se dá na prática e na realidade dos empreendimentos que passaram por essa metodologia.

Para tanto, esta pesquisa pretende responder a seguinte problemática de pesquisa: Quais as características comportamentais empreendedoras dos dirigentes das empresas graduadas em incubadoras no Oeste do Paraná, vinculadas à Anprotec, e seu desempenho organizacional?

Desse modo, o presente artigo tem como objetivo geral, investigar as características comportamentais empreendedoras e o desempenho organizacional das empresas graduadas nas incubadoras de empresas no Oeste do Paraná vinculadas à Anprotec. Especificamente, busca compreender a relação das CCEs e o desempenho organizacional, além de verificar na literatura aspectos favoráveis e desfavoráveis às características evidenciadas.

Para a consecução do objetivo desta pesquisa, o estudo foi estruturado em 7 seções adicionais à esta introdução. Inicialmente, apresenta-se uma revisão teórica dos conceitos de empreendedorismo/empreendedor, incubadora de empresas, características comportamentais empreendedoras, desempenho organizacional, antecedendo a sexta seção que contempla os procedimentos metodológicos. Por fim, apresentam-se as análises e considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

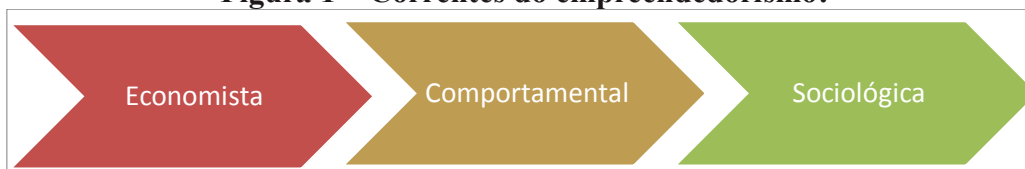
2.1. EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR:

Para Robbins (2000), o empreendedorismo é um processo pelo qual as pessoas buscam oportunidades, satisfação de suas necessidades e desejos por meio da inovação, portanto está muito relacionado à percepção de uma oportunidade de negócio, em que o sujeito “empreendedor” encontra maneiras de explorar tal descoberta.

Já o agente do empreendedorismo é alguém inovador, que elabora tecnologia ainda não testada (SCHUMPETER, 1997), quem toma iniciativa, organiza instrumentos sociais, econômicos e corre risco de fracasso (SHAPERO, 1975). É distinto do empresário, que gerencia e mantém rentável uma firma, sem inovar e fazê-la crescer, somente pela sobrevivência (BERNARDES, 2005).

No Brasil, o empreendedorismo é disseminado de formas diferentes, seja no apoio nos momentos iniciais de criação do negócio, como é o caso das incubadoras de empresas, ou ainda, na manutenção das atividades por meio de associações comerciais, sistemas S², entre outros que contribuem nesse processo e, pode ainda ser percebido em três nuances diferentes, conforme apresenta a figura 1:

Figura 1 – Correntes do empreendedorismo:



Fonte: Schumpeter, 1997; Mc Clelland, 1972; Weber, 1982.

Na perspectiva economista de Schumpeter (1997), aspectos relacionados à inovação; na comportamental de Mc Clelland (1972), a parte criativa, intuitiva das atitudes do empreendedor. Já na sociológica de Weber (1982), a influência da cultura e das estruturas sociais sobre a atividade empreendedora.

Neste estudo, aprofundaremos no âmbito comportamental, acerca das características do empreendedor, em que o desejo de realizar algo significa a vontade do ser humano de se superar e de se distinguir, correr riscos, ter iniciativa, desejo de

² Entidades que dedicam à formação de pessoas e empresas em suas respectivas áreas de atuação como a indústria e comércio, como por exemplo: Sebrae, Senai, Sesc, Senat, SESCOOP, entre outras.

reconhecimento (Mc Clelland, 1972), entre outras particularidades que serão discutidas nas seções seguintes.

Miner (1997) defende que o sucesso ou fracasso de um empreendimento está relacionado ao perfil empreendedor do dirigente, mais precisamente, como ele reage diante do ambiente externo e interno ao qual está inserido.

As diversas instituições que fomentam o empreendedorismo têm se preocupado com a variável comportamento. No Brasil, a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) lançou, em 2011, o CERNE (Centro de Referência para Apoio a novos Empreendimentos) em que uma das diretrizes é o eixo empreendedor, que objetiva desenvolver habilidades e anseios pessoais desses atores, reconhecendo assim, a importância em compreender o comportamento desse agente do empreendedorismo de forma a extrair os pontos fortes e lapidar os pontos de melhoria.

2.2. INCUBADORA DE EMPRESAS:

Como o próprio nome sugere, uma incubadora de empresa serve de berçário para micro e pequenos negócios, sejam ele de base tecnológica, ou de setores tradicionais da economia, e fornece espaço físico subsidiado, infraestrutura técnica e operacional, além de serviços especializados por um determinado período de tempo, em geral, dois anos.

As unidades geridas por órgãos governamentais, universidades, associações empresariais e fundações são catalisadoras do processo de desenvolvimento e consolidação de empreendimentos inovadores no mercado competitivo (ANPROTEC, 2002).

No Brasil, elas são classificadas pela Anprotec (2002) em três tipos: as tecnológicas, que abrigam empresas que produzem produtos e serviços inovadores, nas quais a pesquisa e desenvolvimento são fundamentais (BARBOZA, 2000), o que estimula parcerias com universidades e centros de pesquisa; as tradicionais, que apoiam empreendedores que pretendem atuar em setores tradicionais da economia e não têm como prioridade o estabelecimento de vínculos com universidades e centros de pesquisa; mistas, que não possuem restrições quanto ao setor de atividades das empresas e outras, tais como as incubadoras culturais, agroindustriais, e cooperativas.

Além da classificação anterior, Reid e Garnsey (1997) defendem que independente do segmento, novos empreendimentos em seus primeiros anos de vida enfrentam elevados custos fixos onde produtos e/ou serviços são desenvolvidos ou tentam ingressar no mercado. Para tanto, necessitam de estruturas e programas que, além de reduzir seus custos, ofereçam infraestrutura e assessoramento que aumentem suas chances de sobrevivência.

Nesse sentido, as incubadoras atuam como agente facilitador do desenvolvimento de projetos a ponto de transformá-los em um negócio sustentável, capaz de gerar emprego e renda e, podem ainda ser consideradas como um novo modelo de organização e gestão para a criação de empresas inovadoras (TOMATZKY, 1996; BAÊTA, 1999; HANNON, 2003).

Para conduzir o processo, as incubadoras utilizam de etapas estruturadas que tendem a direcionar os empresários durante o período de incubação, a fim de potencializar a eficácia do programa acerca do nascimento, crescimento e perpetuação dos empreendimentos.

Quadro 1 - Etapas do processo de incubação:

PRÉ INCUBAÇÃO	INCUBAÇÃO	GRADUAÇÃO
Sensibilização, recrutamento e seleção de projetos a partir da apresentação do Plano de Negócios	Desenvolvimento da empresa através do suporte administrativo e gerencial, pautado na capacitação do perfil empreendedor, estruturação do produto e/ou serviço, validação das habilidades mercadológicas e comerciais, estruturação financeira e contábil, gerenciamento, ações de marketing e além da utilização de toda a infraestrutura necessária para a instalação da empresa	Maturidade da empresa, onde ela se desliga da incubadora e se estabelece no mercado. Esse é o procedimento que ocorre com o objetivo de viabilizar o resultado final que é transformar ideias inovadoras em empreendimentos de sucesso.

Fonte: Anprotec (2003).

Como demonstrado, o processo de graduação acontece quando a empresa está apta para competir no mercado de forma independente. A partir desse momento, a incubadora encerra suas atividades e responsabilidades e o empreendedor assume o desenvolvimento e a continuidade do negócio.

A seguir, discutiremos sobre os fatores que contribuem para o sucesso dos mais diversos empreendimentos.

2.3. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS:

As características empreendedoras são traços de personalidade, atitudes e comportamentos que contribuem no desenvolvimento de um determinado negócio (DOLABELA, 1999).

O psicólogo David McClelland (1972), pioneiro em estudos sobre comportamento empreendedor, defende que o sucesso de um negócio não consiste apenas em dominar as técnicas de marketing, produção e afins, mas também, as habilidades atitudinais por meio de um constante aperfeiçoamento do indivíduo. Para o autor, o meio ambiente exerce forte influência sobre as ações do empreendedor e, nesse aspecto, é importante conhecer, controlar e aprimorar esse fenômeno.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009), consideram que o sucesso do empreendedor envolve diversas variáveis, no entanto, dificilmente chegará ao êxito se não tiver as características mínimas dos empreendedores vencedores.

Mc Clelland (1972), a partir de uma pesquisa realizada em mais de 34 países, identificou dez características de comportamento empreendedor comum às pessoas de sucesso. Tais evidências foram distribuídas em 3 categorias distintas, conforme quadro 2:

Quadro 2 – Características e comportamentos do empreendedor:

Categorias	Características	Comportamentos
REALIZAÇÃO	Busca de oportunidade e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado, ou antes de forçado pelas circunstâncias; age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; e aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio e obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência
	Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; age para reduzir os riscos e controlar os resultados, coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; age de modo a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência, e desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho e se esmera em manter os clientes satisfeitos e coloca, em primeiro lugar, a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
Categorias	Características	Comportamentos
PLANEJAMENTO	Busca de Informação	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço e consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; define metas de longo prazo, claras e específicas; e estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
	Planejamento e monitoramento sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas em prazos definidos; constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais; e mantém registros financeiros e os utiliza para tomar decisões
Categorias	Características	Comportamentos
PODER	Persuasão e redes de contato	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos e age para manter e desenvolver relações comerciais.
	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado de MSI (1990, p. 80-81).

Tais características podem ajudar os indivíduos a enfrentar os desafios de empreender (MCCLELLAND, 1987), assim como sua inexistência pode inviabilizar a formação e desenvolvimento do negócio. As mesmas, são utilizadas pelo SEBRAE para o Empretec³, como um instrumento de auto avaliação.

Situação muito discutida por Mizumoto et al. (2010), em um estudo com 1961 empresas nascentes no estado de São Paulo, onde umas das principais razões para o insucesso empresarial são: falta de gestão, planejamento e busca de informações.

Alcançar um bom desempenho organizacional e ter sucesso nas atividades empresariais é o grande desafio dos empreendedores. Empresas especialistas em gestão disponibilizam técnicas, processos inovadores e eficazes, no entanto, o agente transformador, o então, empreendedor, precisa colocar em prática, e aí sim, as características comportamentais ficam em evidência.

2.4. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:

O desempenho organizacional é uma variável multidimensional e pode ser mensurada no âmbito objetivo e/ou subjetivo. A partir de uma ótica analítica, Venkatraman e Ramanujam (1986) classificam essa mensuração em três níveis: (1) financeiro – retorno sobre ativos, vendas e patrimônio líquido; (2) empresarial – participação de mercado, crescimento, diversificação e desenvolvimento de produto; (3) efetividade organizacional – satisfação dos funcionários, qualidade dos produtos e responsabilidade social.

Já em uma perspectiva sintética e subjetiva, Maciel et al. (2008) desenvolveram uma escala que, fundamentalmente, apoiada pela literatura acerca das discussões dos consensos e divergências quanto à mensuração do construto, em especial no que concerne o uso de indicadores objetivos e subjetivos (BARNEY, 1996; CANEDO; KRUGLIANSKAS, 1999; CHAKRAVARTHY, 1986; DESS; ROBINSON, 1984; GIMENEZ, 2000; MENNA; ROSSI, 2001; NAMAN; SLEVIN, 1993; PRESCOTT, 1990 apud MACIEL et al., 2008) propuseram os seguintes itens, de natureza subjetiva, para a avaliação do desempenho: (a) desempenho em relação aos concorrentes; (b) satisfação

³ Seminário com alto índice de sucesso em suas aplicações que tem o objetivo de formar e desenvolver capacidades empreendedoras

em relação ao investimento; (c) crescimento das vendas; (d) crescimento/redução das atividades da organização; (e) indicador invertido em relação ao item d; (f) sucesso do negócio em relação aos concorrentes; (g) retorno financeiro; (h) probabilidade de sobrevivência no longo prazo.

Mediante a análise do desempenho, é possível verificar a capacidade de sobrevivência e continuidade frente às exigências do mercado competitivo. Gimenez (2000) defende a importância de avaliar o desempenho organizacional e ressalta que na pequena empresa, o comportamento do dirigente reflete diretamente no desempenho do negócio, considerando que a maioria dos esforços são direcionados a demandas operacionais e que um comportamento intimista, por exemplo, tende a comprometer a manutenção do empreendimento.

Apresentado o referencial teórico que norteou este estudo, na próxima seção serão discutidos os procedimentos metodológicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

A pesquisa é um estudo de caso, de natureza descritiva, que tem por objetivo identificar as características comportamentais empreendedoras dos dirigentes de empresas graduadas em incubadoras no Oeste do Paraná, vinculadas à Anprotec, e sua relação com o desempenho dos empreendimentos.

As unidades de análise foram as 3 incubadoras de empresas vinculadas à Anprotec, com sede no Oeste do Paraná, e os sujeitos de pesquisa, os dirigentes das empresas graduadas nas respectivas unidades de incubação.

Foram obtidos o contato de 32 empresas graduadas, desse total, 23 dirigentes retornaram com interesse em participar do estudo. Quanto ao levantamento de dados, 70% foi realizado presencialmente e, os outros 30%, de forma online. O instrumento de coleta de dados para a identificação das características comportamentais empreendedoras foi o questionário estruturado, composto de 55 sentenças em que cada questão se relaciona diretamente com as 10 características propostas por Mc Clelland, conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 3: Bloco de questões sobre características empreendedoras:

BLOCOS	QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS
01	Q23 Q33 Q44 Q45 Q52 Q55	Busca de oportunidade e iniciativa
02	Q19 Q27 Q30 Q38* Q49	Correr riscos calculados
03	Q13 Q16 Q21 Q22* Q24 Q35* Q54	Persistência
04	Q4 Q26 Q34* Q37 Q40 Q43 Q48	Exigência de qualidade e eficiência
05	Q3 Q14 Q25 Q36 Q47* Q1	Comprometimento
06	Q7 Q11 Q18 Q29* Q51	Busca de Informação
07	Q6 Q17* Q42 Q46 Q50	Estabelecimento de metas
08	Q8 Q28 Q39 Q41*	Planejamento e monitoramento sistemático
09	Q9 Q20* Q31 Q53	Persuasão e redes de contato
10	Q2 Q5 Q10 Q12 Q15 Q32	Independência e autoconfiança

Fonte: Elaborado pelos autores

O questionário é composto por afirmativas que propõem uma autorreflexão do respondente, por meio de uma escala Likert de 5 pontos, fundamentada no raciocínio qualitativo de avaliações intangíveis. A pontuação de escala para cada afirmação indica a extensão com que o sujeito apresenta o comportamento empreendedor sendo: 1 – nunca; 2 – raras vezes; 3 – algumas vezes; 4 – usualmente; 5 – sempre.

No Quadro 3, o (*) corresponde às questões negativas, em que a pontuação deve ser subtraída do resultado final da respectiva característica e deve-se acrescentar seis pontos ao final do somatório. As questões de número 11, 22, 33, 44 e 55 correspondem ao “Fator de Correção”, utilizado para evitar que, muitas vezes de modo inconsciente, o respondente apresente uma autoimagem excessivamente favorável. O fator correção é utilizado se o somatório da pontuação dessas questões for igual ou superior a 20 pontos. Se isso ocorrer, todas as CCEs deverão ser corrigidas com a subtração dos pontos correspondentes, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 4 – Fator de correção – questionário Mc Clelland:

Se o total de pontos do fator de correção for...	Diminuir o número abaixo da pontuação de cada uma das CCE's
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 23	3
19 ou menos	0

Fonte: Adaptado de Mansfield et al. (1987).

Para atender ao objetivo de avaliar o desempenho das empresas graduadas, foi aplicado um questionário, adaptado de Maciel et al. (2008), em que os indicadores de desempenho foram mensurados em escala de Likert (1 para discordo totalmente a 7 para concordo totalmente). Nessa instância, a análise dos dados faz uso de abordagem quantitativa por meio do cálculo dos scores obtidos com a utilização da escala apresentada por Maciel et al. (2008).

Orientada para a mensuração dos fenômenos, a coleta e análise de dados numéricos foi realizada por meio de testes estatísticos no software SPSS e Excel.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS:

4.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA:

Participaram da pesquisa 23 empresários graduados em incubadoras no Oeste do Paraná vinculados à Anprotec, cujo perfil é apresentado a seguir:

Tabela 1 – Caracterização da amostra:

Categoria	Variável	Frequência	
		Absoluta	Percentual
Gênero	Feminino	1	4,34%
	Masculino	22	95,66%
Tempo de incubação	Suficiente	19	82,60%
	Insuficiente	3	17,40%
Nível Escolar	Ensino médio	2	8,70%
	Graduação	17	73,91%
	Pós Graduação	4	17,39%

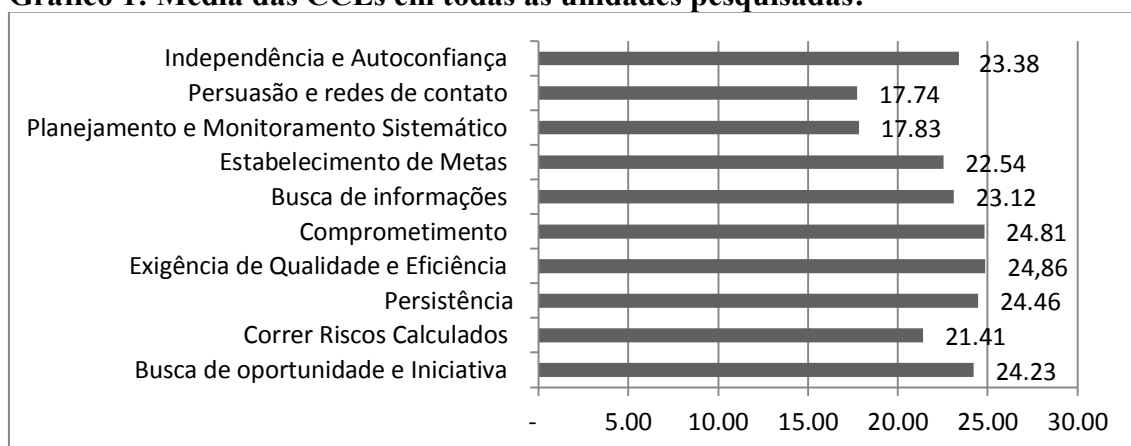
Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme o quadro exposto, no que se refere ao perfil dos empreendedores, 73,91% possui ensino superior, 95,66% do sexo masculino e 82,60% consideram que o período em que ficaram incubados foi suficiente para o desenvolvimento da empresa e/ou produto.

4.2. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS:

Por meio do questionário proposto por Mc Clelland, foi possível identificar as características comportamentais dos empreendedores pesquisados, segundo a pontuação final de cada uma delas. Dessa forma, das 10 sentenças possíveis, as 3 mais fortes foram consideradas para discussão como predominantes. Esse mesmo raciocínio é utilizado para analisar as menos latentes ou menos predominantes.

Gráfico 1: Média das CCEs em todas as unidades pesquisadas:



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio do gráfico 1, é possível observar que em um panorama geral a característica “exigência de qualidade e eficiência” teve maior incidência, seguido de “comprometimento” e “persistência”. As três fazem parte do grupo de necessidades de realização. Essa particularidade envolve a busca de objetivos, de atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, canalizam muita energia para o aperfeiçoamento e progresso constante dos seus desempenhos, gostam de resolver problemas que, ao final, evidenciem suas próprias capacidades e sua resolução produza sentimento de competência pessoal.

A seguir, os pontos fortes e fracos de cada uma das características predominantes:

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos das características predominantes:

CCES	PONTO FORTE	PONTO FRACO
Exigência de qualidade e eficiência	Não se constrange com a dificuldade. Gosta do desafio.	Perfeccionismo. Tem dificuldade de finalizar um processo e/ou produto. Procrastina as tarefas, pois sempre encontra algo a melhorar.
Comprometimento	São fiéis ao combinado.	Tende a não delegar tarefas, assume muitas funções sozinho, abdica de uma área da vida em função do empreendimento (família, amigos).
Persistência	Lida bem com primeiros fracassos.	Tende a não ouvir os outros e, por vezes, age com teimosia.

Adaptado de Mc Clelland (1972).

Em linhas gerais, cumprir com tarefas desafiadoras e praticar a resiliência é aparentemente oportuno para quem vive as constantes mudanças do meio corporativo, no entanto, a falta de planejamento, clareza dos próximos passos e dificuldade de relacionamento interpessoal têm sido considerado pelos especialistas como uma das principais causas de mortalidade no médio e longo prazo, especialmente, quando se trata de pequenos empreendimentos.

Um estudo publicado por Ferreira et al.(2011), sobre a sobrevivência das micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo, aponta a ausência do planejamento, dificuldade de manter e conquistar clientes e baixa competência gerencial como os principais motivos desses empreendimentos não se manterem no mercado competitivo.

Sob essa perspectiva, apresentamos as características com menor incidência, junto às empresas graduadas, são elas: correr riscos calculados (21,41), seguido de planejamento e monitoramento sistemático (17,83), e persuasão e redes de contato (17,74). No quadro 6 são apresentados os prós e contras de cada característica:

Quadro 6 – Pontos fortes e fracos das características menos predominantes:

CCES	PONTO FORTE	PONTO FRACO
Correr riscos calculados	Mensuração precisa dos prós e contras de cada projeto.	Insegurança em não ter avaliado todas as possibilidades.
Planejamento e monitoramento sistemático	Baseia-se em fatos para a tomada de decisão.	Dificuldade de sair do planejamento para a ação.
Persuasão e redes de contato	Percebe nas pessoas uma fonte de aprendizagem. Facilidade de parcerias, influências e captura de experiências.	Não mede as consequências para usufruir dos benefícios que o outro pode gerar e pode ser antiético.

Adaptado de Mc Clelland(1972).

O quadro 6 enfatiza que os empreendedores apresentam dificuldade de planejamento, de correr riscos calculados e de manterem conectados com pessoas que são os principais agentes transformadores de qualquer empresa.

Como se trata de empreendimentos que passaram pelo processo de incubação, a etapa de planejamento está entre as atividades desempenhadas pelas incubadoras, além inclusive do aprimoramento das habilidades do incubado, classificado pelo CERNE como Eixo Empreendedor (ANPROTEC, 2011).

Essa intervenção é fundamental para o sucesso das empresas, uma vez que os empreendedores estão sendo preparados para competir de forma independente no mercado. Cabe ressaltar que os entrevistados, hoje graduados, mesmo tendo passado pela incubação, ainda apresentam dificuldades em planejar suas ações, o que pode impactar no desenvolvimento do negócio no médio e longo prazo, como apresentado anteriormente, considerando inclusive, que 32% das empresas graduadas na Incubadora B não sobreviveram.

Outro ponto de discussão são os chamados *pitchs*⁴, também muito discutidos nas metodologias de incubação, em que em sua maioria o incubado apresenta uma ideia de negócio de forma clara, objetiva e convincente a fim de angariar clientes e investidores

⁴ É uma apresentação sumária de 3 a 5 minutos, com o objetivo de despertar o interesse da outra parte pelo negócio.

para o negócio. Essa é exatamente a característica de persuasão e rede de contato que na pesquisa aparece como a de menor incidência, demonstra dificuldade em manter relações comerciais sustentáveis, de convencer o público-alvo sobre os benefícios do produto e/ou serviço e de extrair um bom desempenho das pessoas envolvidas no processo.

Dada as características comportamentais empreendedoras, discutiremos na próxima seção o desempenho organizacional desses empreendimentos.

4.3. DESEMPENHO DAS EMPRESAS GRADUADAS:

No que tange à mensuração do desempenho das empresas, os pesquisadores da área da administração encontram dificuldades em obter dados objetivos válidos para esse tipo de mensuração (PERIN; SAMPAIO, 1999).

Contudo, a partir de uma perspectiva subjetiva e, para atender ao objetivo de investigar o desempenho das empresas graduadas, foi aplicado um questionário validado por Damke(2012) e Maciel et al. (2008), em que cada um dos empresários pôde avaliar: a trajetória percorrida, a perspectiva de retorno dos recursos investidos no período de incubação e, principalmente, a sua projeção de futuro no mercado competitivo, conforme descrito na tabela 2:

Tabela 2: Média do desempenho das empresas graduadas paralelo à incidência das CCEs:

	Média	Desempenho	Desempenho percentual	CCE – Maior Incidência	CCE – Menor incidência
Incubadora A	5.041	Bom	72,02%	Persistência	Persuasão e rede de contato
Incubadora B	5.350	Bom	76,43%	Comprometimento	Planejamento e monitoramento
Incubadora C	4.916	Bom	70,22%	Busca de Oportunidade e Iniciativa	Planejamento e monitoramento

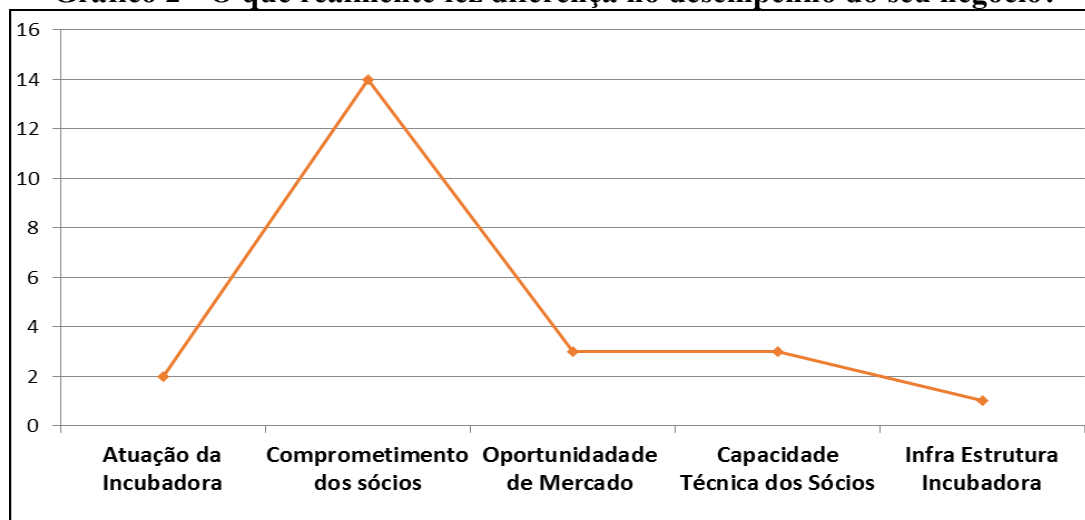
Fonte: Dados da Pesquisa

A classificação ocorreu da seguinte forma: empresas graduadas com média igual ou inferior a quatro apresentam desempenho ruim e as que obtiveram média superior a quatro foram consideradas com um bom desempenho. Adotou-se ainda, por maior e

menor incidência, a presença das características comportamentais empreendedoras de cada unidade pesquisada.

Em outro momento da pesquisa, foi questionado ao empresário graduado sobre sua percepção quanto aos fatores que contribuíram para o desempenho do empreendimento, conforme o gráfico 2:

Gráfico 2 - O que realmente fez diferença no desempenho do seu negócio?



Fonte: Elaborado pelos autores.

Aproximadamente 60% dos entrevistados acreditam que o desempenho do negócio está relacionado ao comprometimento dos sócios e fatores como persistência, atitude, ousadia, dedicação e foco. Essas foram as variáveis sustentadas por esse grupo.

Como forma de responder ao problema de pesquisa, os resultados demonstram que as CCEs têm relação com o desempenho dos empreendimentos. Não se pode afirmar que somente o fator “característica comportamental” favoreça determinado empreendimento, em função de diversas variáveis internas e externas que podem prosperar e/ou fracassar um negócio, no entanto, essas contribuem significativamente conforme demonstrado tabela 2.

Embora exista uma predominância menor de planejamento e persuasão, o alto índice de comprometimento, persistência e iniciativa resultaram em um bom desempenho dos negócios graduados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Este estudo procurou identificar as características comportamentais empreendedoras e o desempenho organizacional das empresas graduadas em incubadoras no Oeste do Paraná vinculadas à ANPROTEC.

De forma geral, o que se pode perceber é que os empreendedores buscam seus ideais, conhecem seus objetivos e consideram que desistir não é uma opção. Entre as características comportamentais predominantes temos: comprometimento, seguido de persistência e busca de oportunidade e iniciativa. Essas evidências se mostram condizentes com um indivíduo que acredita em uma ideia de negócio, passa por um processo seletivo, na perspectiva de encontrar uma oportunidade de receber apoio técnico, conceitual, gestão e infraestrutura, que é o que as incubadoras oferecem.

Quanto às características de menor incidência, o planejamento e monitoramento sistemático e persuasão e redes de contato, em que as empresas estudadas apresentam deficiência.

Em um contexto mais amplo, o planejamento tem sido muito discutido no ambiente empresarial. Há muitos prestadores desse tipo de serviço atuando, porém pouca prática por parte dos dirigentes de segmentos variados. É sabido que no médio e longo prazo as consequências podem ser decisivas na manutenção do negócio. Cabe ressaltar que o desempenho apresentado pelas empresas graduadas se enquadra na esfera mediana, podendo ser aprimorado para perspectivas mais otimistas.

Uma consideração que merece destaque se relaciona ao maior nível de desempenho estar associado ao comprometimento, o que valida o conhecimento teórico que defende o sucesso empresarial como sendo o sucesso do próprio empreendedor.

Além disso, os sujeitos entrevistados reconhecem o apoio recebido pelas respectivas unidades de incubação. No entanto, não consideram que o processo em si define ou garante sucesso empresarial e, sim, a própria postura e o perfil do dirigente nas mais diversas situações que compreendem o negócio.

Ainda para ampliar a discussão sobre esses resultados e que reflitam em uma perspectiva mais abrangente, é preciso que pesquisas como essas sejam realizadas em outras incubadoras, a fim de compreender essa realidade em outras regiões.

Como proposta para futuros estudos, sugere-se uma análise criteriosa de empresas que não sobreviveram no período pós-graduação, na perspectiva de compreender as características comportamentais empreendedoras presentes diante a falência da empresa.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnopolos, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2002

ARMOND, A. C.; NASSIF, W. M. JA liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, 2009.

BAÊTA, A. M. C. **O desafio da criação: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica**. Petrópolis: Vozes, 1999.

BARBOZA, S. **Incubación de empresas de base tecnológica. La experiencia de Costa Rica**. In: XII Congreso Latino Americano Sobre Espirito Empresarial, 2000.

BARNEY, J. B. . **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2ª ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BERNANRDES, M. E. B.. **Empreendedores visionários x proprietários dirigentes de pequenas empresas: histórias de pequenas empresas de sucesso sem visão**. Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Curitiba, PR, 2005.

CANEDO, M. T. P.; KRUGLIANSKAS, I. Perfil do empreendedor e conhecimento sobre o cliente como condicionantes do desempenho de supermercados. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (orgs.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, p. 437-458, 1986.

DESS, G. G.; ROBINSON JR., R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-275, 1984.

DESS, G.; LUMPKIN, G.J.; COVIN, J.G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, p. 677.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa.** Maringá: Edição do autor, 2000.

HANNON, P. D. A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. **Education + Training**, 45 (8/9), p. 449-460, 2003.

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** Tradução de Teresa Cristina Felix de Souza. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.2), 2010.

MACIEL, C. O.; DAMKE, E. J.; CAMARGO, C.. Abordagem das configurações nos estudos em empreendedorismo: críticas, oportunidades e desafios metodológicos. **Revista Perspectiva Contemporânea**, v. 4, n.2, 2009. .

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Configurações estratégicas e desempenho organizacional: em busca de novos imperativos. **REBRAE: Revista Brasileira de para Estratégia**. v. 1, n. 2, pp. 199-212, (maio/ago), 2008

MANSFIEL, R. S. et al. **The identificaton and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. Final report.** Massachusetts: McBer and Company, 1987.

MARTINELLI, L. A. S.; FLEMING, E. S. . O comportamento empreendedor: a influência das características emocionais na motivação dos indivíduos para a ação empreendedora. **Anais Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, 2010.

MCCLELLAND, D. C. **The achievement society.** Princeton: D. Van Nostrand Co, 1961.

_____.A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

_____.Managing motvatonto expand human freedom. **American Psychologist**, Washington, v. 33, n. 1, 1978.

_____.Characteristics of Successful Entrepreneurs.**TheJournal or CreatIve Behavior**, v. 21, n. 3, 1987.

MENNA, H. L.; ROSSI, C. A. V. . Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J. A. G. (orgs.). **Varejo competitivo.**São Paulo: Atlas, 2001.

MINER, J. B. A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success. **Entrepreneurship & Regional Development**, n. 9, 1997..

MIZUMOTO, F. M. et al.. O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo. **Inspere Working Paper**, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2010.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.

REID, S.; GaRNSEY, E. The growth of small high-tech firms: destinies and destinations of innovation centre graduates. **New Technology, Work and Employment**, Oxford, v.12 n. 2, 1997..

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHUMPTER, J. A. . **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Silvia Possas. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SHAPERO, A. The displaced, uncomfortable entrepreneur. **Psychology Today**, 9, 1975.

TORNATZKY, L. et al. . The art and craft of technology business incubation. Best practices and tools from 50 programs. **Southern Technology Council, research Triangle**, NC, 1996.

VALE, G. M. V.; SERAFIM, A. C. F.; TEODÓSIO A. S. S. Gênero, Imersão e Empreendedorismo: Sexo Frágil, Laços Fortes. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n.4, 2011.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 1990.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measuring of business performance in strategy research: a comparison approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801- 814, 1986.