UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUA RELAÇÃO COM O
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE *SOFTWARE*

Décio Krakauer

Orientadora: Profa. Dra. Jane Aparecida Marques

SÃO PAULO

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

DÉCIO KRAKAUER

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUA RELAÇÃO COM O
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE *SOFTWARE***

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Aparecida Marques

VERSÃO CORRIGIDA

SÃO PAULO

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Martha Ribeiro Neves de Vasconcellos – CRB-8/5994
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Krakauer, Decio

Comportamento empreendedor e sua relação com o desempenho organizacional em empresas de software / Decio Krakauer. – São Paulo, 2018.

109 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Jane Aparecida Marques.

1. Empreendedorismo 2. Comportamento empreendedor 3. Desempenho organizacional 4. Pequenas e médias empresas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.421

Dedico esta dissertação à minha família, minha esposa, Patrícia, e meus filhos Eric, Débora e Bernardo. Com eles, a jornada da vida faz sentido.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação foi possível devido a uma série de pessoas e empresas que me apoiaram direta ou indiretamente.

Agradeço à minha esposa, Patrícia, por ter me incentivado a voltar a estudar e a ir em busca de novos conhecimentos, pelo seu amor e sua inteligência. Também agradeço meus filhos Eric, Débora e Bernardo pelo amor e ternura.

Sou muito grato à minha professora e orientadora, Prof.^a Dr.^a. Jane Aparecida Marques, por toda a orientação, liderança e paciência em todo o processo de confecção desta dissertação.

Agradeço também ao Prof. José Afonso Mazzon e a Walney Barbosa dos Reis, meu colega de Mestrado Profissional, pelos ensinamentos e orientações sobre os temas relacionados às estatísticas do projeto. Agradeço, ainda, às Professoras Eliane Bianchi e Lisete Barlach pela disponibilidade e pelas contribuições no Exame de Qualificação.

Também agradeço a todos os participantes da pesquisa, sejam os colegas de trabalho na empresa, que me apoiaram na divulgação da pesquisa, sejam os proprietários das empresas parceiras que responderam à pesquisa. Todos foram muito gentis em ceder o seu tempo e conhecimento para tornar este trabalho viável.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o comportamento empreendedor de proprietários de pequenas e médias empresas de *software* de forma a identificar os comportamentos e ações que podem melhorar o seu desempenho organizacional. O estudo foi realizado em uma rede de revendas de uma empresa nacional de *software* de gestão empresarial integrada (*Enterprise Resource Planning – ERP*), que tem mais de 100 empresas representantes no país. Essas revendas têm empresários com comportamentos distintos entre si, com grande diferença nos resultados finais e no seu desempenho individual. Este trabalho está baseado em uma revisão teórica sobre o comportamento empreendedor, o desempenho organizacional, pequenas e médias empresas do setor de tecnologia e empreendedorismo, visando maior compreensão acerca desses temas. Realizou-se um estudo descritivo, com aplicação de uma pesquisa quantitativa com os proprietários dessas empresas, por meio de um questionário estruturado e validado com base na literatura, que foi disponibilizado *online* para autopreenchimento. Os resultados obtidos indicam que os comportamentos empreendedores de autorrealização, planejamento, inovação, além do constructo agressividade empresarial, são de maior significância para um maior desempenho organizacional, bem como algumas das características sociodemográficas de seus proprietários, como tempo de empresa entre 5 e 15 anos e dentro da faixa etária entre 26 e 45 anos. O estudo apresenta propostas de treinamento, recrutamento e de gestão para os proprietários das revendas e para os gestores da empresa estudada, de forma a fortalecer alguns dos comportamentos empreendedores dos proprietários das revendas, em busca do aumento do seu desempenho organizacional. Esses resultados se aplicam apenas a esta pesquisa, pois a amostra não é probabilística e, portanto, não podem ser generalizados.

Palavras-chave: comportamento empreendedor, desempenho organizacional, empreendedorismo, pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the entrepreneurial behavior of owners of small and medium-sized enterprises *software* in order to identify behaviors and actions that can improve their organizational performance. The study was conducted in a resales network of a national company of *Enterprise Resource Planning – ERP software*, which has more than 100 companies representing the country. These resellers have entrepreneurs with different behaviors, with great difference in the final results and their individual performance. The work is based on a theoretical review about entrepreneurial behavior, organizational performance, small and medium-sized companies in the technology and entrepreneurship industry, aiming more understanding of these topics. A descriptive study was carried out, with the application of a quantitative survey with the owners of these companies, through a structured and validated questionnaire based on the literature, which was made available *online*. The results obtained indicate that the entrepreneurial behaviors of self-realization, planning, innovation, in addition to the entrepreneurial aggressiveness construct, are of greater significance for greater organizational performance, As well as some of the sociodemographic characteristics of its owners, such as company time between 5 and 15 years and within the age range between 26 and 45 years. The study presents proposals for training, recruitment and management for the owners of the resellers and for the managers of the company studied, in order to strengthen some of the entrepreneurial behaviors of the owners of the resellers, in search of the increase of their organizational performance. These results apply just for this research, because the sample is not probabilistic and cannot be generalized.

Keywords: entrepreneurial behavior, organizational performance, entrepreneurship, small and medium-sized enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	<i>Framework</i> da pesquisa.....	48
Figura 2:	O método da pesquisa.....	51
Figura 3:	Principais características sociodemográficas dos proprietários das vendas.....	67
Figura 4:	Resultados do estudo de correlação – H1 a H6	77
Figura 5:	Resultados do estudo de correlação – H7	80
Figura 6:	Teste de Normalidade dos Dados – DO Média	81
Figura 7:	Teste de Normalidade dos Dados – DO Financeiro	83
Figura 8:	Teste de Normalidade dos Dados – DO Vendas	85
Figura 9:	Resultados do estudo de regressão – H8, H8a, H8b.....	86
Figura 10:	Resultado da comparação de médias – Sociodemográfico	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Características do Comportamento do Empreendedor (CCEs).....	31
Quadro 2:	Perfis de comportamento do empreendedor e do gestor	33
Quadro 3:	Dimensões do questionário de comportamento empreendedor	37
Quadro 4:	Escala de comportamento empreendedor	38
Quadro 5:	Constructos de comportamento empreendedor selecionados para a pesquisa....	43
Quadro 6:	Dimensões de medidas de desempenho	46
Quadro 7:	Estrutura do Instrumento de Coleta dos Dados.....	54
Quadro 8:	Análises estatísticas realizadas a partir dos dados obtidos no questionário.....	60
Quadro 9:	Análises de correlações estatísticas realizadas a partir dos dados obtidos no questionário.....	61
Quadro 10:	Matriz de Amarração da Pesquisa.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Tempo de Empresa dos Proprietários das Revendas.....	64
Tabela 2:	Faixa Etária dos Proprietários das Revendas	64
Tabela 3:	Sexo dos Proprietários das Revendas.....	65
Tabela 4:	Escolaridade dos Proprietários das Revendas	65
Tabela 5:	Localização das Revendas.....	65
Tabela 6:	Nível de Parceria dos Proprietários das Revendas	66
Tabela 7:	Estatísticas Descritivas dos Comportamentos Empreendedores e Agressividade: Alfa de Cronbach.....	67
Tabela 8:	Estatísticas Descritivas dos Comportamentos Empreendedores e Agressividade: Resultados Percentuais, Média e Desvio Padrão por Pergunta	69
Tabela 9:	Estatísticas Descritivas dos Comportamentos Empreendedores e Agressividade	71
Tabela 10:	Estatísticas Descritivas do Desempenho Organizacional: Resultados Percentuais, Média e Desvio Padrão por Pergunta.....	72
Tabela 11:	Estatísticas Descritivas do Desempenho Organizacional.....	72
Tabela 12:	Correlação de Pearson (r) entre Comportamentos Empreendedores e Agressividade com Desempenho Organizacional.....	74
Tabela 13:	Sumarização do modelo de regressão – DO Médio	81
Tabela 14:	Estudo de Regressão – DO Médio	82
Tabela 15:	Sumarização do modelo de regressão – DO Financeiro.....	83
Tabela 16:	Estudo de Regressão – DO Financeiro.....	83
Tabela 17:	Sumarização do modelo de regressão – DO Vendas.....	84
Tabela 18:	Estudo de Regressão – DO Vendas	85
Tabela 19:	Comparação de médias – Tempo de Empresa.....	88
Tabela 20:	Comparação de médias – Idade.....	89
Tabela 21:	Comparação de médias – Escolaridade	90
Tabela 22:	Comparação de médias – Região	91
Tabela 23:	Comparação de médias – Tipo de Parceria	92

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	17
1.1	Relato da Experiência e Situação Problema	19
1.2	Objetivos da pesquisa	21
1.3	Justificativa e aplicabilidade da pesquisa	22
1.4	Organização da dissertação	23
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	Empreendedorismo	25
2.2	Conceito e particularidades de PMEs de tecnologia da informação no Brasil ...	28
2.3	Comportamento Empreendedor	30
2.3.1	Conceituação	30
2.3.2	Escalas de medição do comportamento empreendedor	35
2.3.3	Detalhamento dos constructos do comportamento empreendedor selecionados para a pesquisa	39
2.3.3.1	Autorrealização	39
2.3.3.2	Líder	40
2.3.3.3	Planejador	40
2.3.3.4	Inovador	41
2.3.3.5	Assumir Riscos	41
2.3.3.6	Sociável	42
2.3.4	Comportamentos e atitudes empreendedoras esperados para os proprietários das revendas sob a visão da empresa estudada – Agressividade ...	42
2.4	Desempenho organizacional	44
2.4.1	Conceituação	44
2.4.2	Medição do desempenho organizacional	46
2.5	<i>Framework</i> da pesquisa	46
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1	Caracterização geral da pesquisa	52
3.2	Procedimentos de coleta de dados	53
3.3	Conceituação e tratamento estatístico da pesquisa	55
3.3.1	Conceituação estatística da dissertação	56
3.3.2	Tratamento estatístico dos dados	58

3.4	Procedimentos de análise de dados	59
3.5	Matriz de amarração.....	61
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1	Passo 1: Análise de frequências e médias dos resultados	63
4.1.1	<i>Cleaning</i> da base dados.....	63
4.1.2	Informações sociodemográficas dos respondentes	64
4.1.3	Estatísticas descritivas do comportamento empreendedor e de agressividade ...	67
4.1.4	Informações do desempenho organizacional das revendas.....	72
4.2	Passo 2: Análise de correlação dos comportamentos empreendedores com o desempenho organizacional, respondendo às hipóteses H1 a H6	73
4.3	Passo 3: Análise de correlação dos comportamentos de agressividade com o desempenho organizacional, respondendo à hipótese H7.....	79
4.4	Passo 4: Análise de regressão linear multivariada de todos os comportamentos empreendedores e de agressividade, com o desempenho organizacional, respondendo à hipótese H8.....	80
4.5	Passo 5: Análise de comparação de médias e significância entre as informações sociodemográficas com o desempenho organizacional, respondendo à hipótese H9	86
4.6	Resumo dos resultados obtidos pela pesquisa.....	93
5.	CONCLUSÕES	99
	REFERÊNCIAS.....	103
	APÊNDICE: Questionário da Pesquisa.....	107

1. INTRODUÇÃO

No contexto da contemporaneidade, as empresas brasileiras de Tecnologia da Informação (TI), em especial as pequenas e médias, enfrentam grandes desafios para se manterem competitivas, bem como seus empreendedores. Isso se dá muito em função da mudança constante de paradigmas da própria tecnologia, das demandas do mercado de trabalho e da economia.

As constantes mudanças da tecnologia e do mercado exigem das empresas a necessidade de se identificar oportunidades a todo instante, e ter comportamentos de seus empreendedores que possam fazer as suas empresas se adequarem a esse ambiente. Já que é um desafio ser competitivo, ter determinados comportamentos empreendedores pode ser a chave para a identificação de oportunidades.

Assim, os gestores dessas empresas (de TI) precisam adotar novos comportamentos e montar novas estratégias, renovar suas ideias, seus produtos, suas soluções, suas formas de gestão, propondo novas mudanças em seu meio. Ojala (2016), em seu estudo sobre empreendedorismo para empresas de TI, reforça a necessidade de inovação para empresas desse segmento de forma que continuem competitivas. Ainda nessa linha, Schumpeter (1982) argumenta que as inovações geram oportunidades, são criadas por assincronismo de mercados, permitindo que empreendedores compreendam essas diferenças e saibam como aproveitá-las, lançando novos produtos e até mesmo novas empresas.

Isso ocorre porque novas tecnologias entram no dia a dia das empresas de forma intensa e provocam alterações de mercado e na competitividade dessas organizações, bem como pautas que constantemente surgem nessa área: internet das coisas, *big data*, mobilidade e aplicativos que trazem ideias disruptivas (OJALA, 2016). Ou seja, empresas de tecnologia precisam da inovação constante e de atitudes empreendedoras para seguirem em frente dentro desses desafios, a fim de serem mais competitivas e se manterem no mercado.

Destaca-se que, pela visão de Alvarez e Barney (2007), duas são as possibilidades de se compreender as oportunidades empreendedoras. Ou as mesmas já existem e devem ser descobertas ou podem ser criadas pela ação empreendedora, sendo essa segunda possibilidade interessante à luz da problemática prática que está sendo investigada na presente pesquisa.

A discussão sobre inovação e empreendedorismo não é recente. Estudos como os de Alvarez e Barney (2007), Devece, Peris-Ortiz e Rueda-Armengot (2016) e Shane e Venkataraman (2000) discutem o empreendedorismo no contexto atual, compreendendo o mesmo voltado à identificação de oportunidades e inovação. Shane e Venkataraman (2000), inclusive, discutem por que e como algumas pessoas identificam e exploram oportunidades, enquanto outras não o fazem. Para esses autores, tal decisão tem relação com vários aspectos, mas principalmente com características individuais, especialmente as voltadas à percepção de sucesso, e também com determinados comportamentos empreendedores. O comportamento do empreendedor passa a ser um ponto importante no tocante ao desenvolvimento de sua ação empreendedora (CODA, 2016).

Coda e colaboradores (2018) entendem que os perfis e respectivos comportamentos de empreendedores de pequenas e médias empresas podem influir em sua sobrevivência, trazer novas opções de desenvolvimento de seus proprietários e até de uma condução mais adequada de suas empresas.

Nesse sentido, Limongi-França (2006) delinea as teorias contemporâneas de necessidades, passando pela “Teoria das Necessidades Básicas”, de McClelland (1965), pela “Hierarquia das Necessidades” de Maslow (1962) e finalizando com a “Teoria dos Dois Fatores” de Herzberg (1959), apresentados por Limongi-França (2006). Dentro do escopo dessas teorias, em especial a de McClelland, é que se encontram as principais bases e constructos para entender o comportamento empreendedor.

Sampaio (2017), no entanto, indica que um ponto central para uma boa atitude do empreendedor é este ser o protagonista de sua história e de seus atos, tendo um *locus* de controle interno, assumindo o seu destino e não colocando a culpa e responsabilidade dos seus atos em outras pessoas, entidades ou divindades.

Dentro da visão de análise de desempenho, Covin e Slevin (1990) relacionam a questão da estratégia e da postura do empreendedor com o desempenho de suas organizações, indicando a existência de correlação positiva entre os dois fatores. De um lado, estudou-se a questão da postura dos empreendedores das empresas *versus* o seu desempenho; e, por outro lado, tem-se a oportunidade de se aprofundar e buscar mais conhecimento sobre como se relaciona o comportamento dos empreendedores dessas empresas com relação ao desempenho delas.

Assim, esta pesquisa tem por principal objetivo analisar o comportamento empreendedor dos proprietários de pequenas e médias empresas de *software* e verificar a relação com o desempenho de suas empresas. A partir desse entendimento, são propostas possíveis ações como: 1) ações empreendedoras e treinamentos específicos para que seus proprietários possam adquirir novos comportamentos que melhorem o seu desempenho; 2) refinamento e direcionamento da seleção de novas revendas, com proprietários que tenham determinados comportamentos. Dessa forma, espera-se que essas ações possam melhorar o desempenho dessas empresas, bem como o da empresa estudada.

A aplicação dos resultados da pesquisa pode ser útil em um país como o Brasil, com grandes dimensões territoriais, onde empresas distribuidoras de *software* demandam uma cobertura regional através de revendas. Destaca-se que tais empresas poderão se beneficiar das conclusões deste estudo, adotando suas sugestões, aprimorando seus comportamentos empreendedores, propondo ações e melhorando seu desempenho.

1.1 Relato da Experiência e Situação Problema

Uma das diretrizes de um mestrado profissional é a de que a problemática nasça de uma situação prática (KRAKAUER; MARQUES; ALMEIDA, 2015) que, no caso do presente estudo, é a situação encontrada na organização da qual o autor é sócio proprietário: uma empresa de *software* no mercado brasileiro. A empresa é voltada para o atendimento de soluções de *software* de gestão empresarial integrada, denominado ERP – *Enterprise Resource Planning*, que permite automação via *software* de controle e gestão administrativa, de estoques, financeira e de produção, para clientes de pequeno e médio porte no mercado brasileiro.

A empresa atua no mercado desde 1982, com cerca de 100 funcionários diretos, e mais de 100 revendas que comercializam e prestam serviços relacionados a essas soluções de *software* de gestão, responsáveis pela cobertura nacional de vendas e serviços. A empresa em questão tem desenvolvido um trabalho de ampliação de sua atuação com revendas em todo o Brasil, de forma que, embora tenha começado com apenas 5 revendas em 2011, já detém mais de 100 revendas em todo o Brasil em 2018. A participação das revendas no faturamento para novos

clientes passou de menos de 5% em 2011, para mais de 50% em 2018, demonstrando a importância de sua atuação.

O tipo de solução de *software* que a referida empresa oferece e implanta requer que suas vendas tenham uma atuação de maior especialização, não sendo apenas no aspecto de vendas, mas também com a existência de corpo de profissionais para a realização de vendas complexas, serviços de implantação, de consultoria e de suporte. Essas vendas de *software* são, predominantemente, pequenas e médias empresas de tecnologia da informação, que estão fortemente associadas a um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. Para se manterem competitivas, essas vendas dependem fortemente da aquisição de novos clientes e da qualidade dos serviços e da entrega de projetos de forma adequada, dentro de um *continuum* que está sempre se retroalimentando e voltando ao início do processo.

Essas empresas apresentam maior instabilidade empresarial, já que em atividades relacionadas à inovação, como as de alta tecnologia (microinformática e biogenética), o índice de fracassos é elevado e as chances de êxito, ou até mesmo de sobrevivência, são menores, conforme percebido no cotidiano da empresa e também na teoria, fato explicitado no trabalho de Drucker (2008).

A taxa de mortalidade das pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil ainda é elevada, fazendo com que 23,4% das empresas com até quatro anos tenham encerrado suas operações, segundo levantamento feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), ainda que essa taxa venha caindo ano a ano. Empresas de tecnologia, em especial vendas de *software*, segundo Darren (2009), possuem uma taxa de mortalidade ainda maior, principalmente quando começam a crescer e precisam contratar novos profissionais, além dos sócios proprietários, que anteriormente faziam tudo e tinham maior controle e flexibilidade de custos e, no final, do fluxo de caixa.

Além dos desafios comuns às empresas de menor porte, como manutenção de uma equipe que consiga executar e entregar os produtos e serviços vendidos, ou mesmo o pagamento das obrigações, como salários e impostos, o mercado de tecnologia é altamente competitivo, o que exige que a inovação esteja sempre presente, instigando atitudes empreendedoras dos envolvidos para que possam vencer os desafios inerentes ao setor. Não basta, portanto, ser empresário, é preciso ter ou desenvolver determinados comportamentos empreendedores, que

se relacionam com a capacidade de superar momentos críticos ou até mesmo se reinventar (COUTU, 2002).

No caso da empresa analisada neste estudo, tem-se observado uma grande assimetria entre as várias revendas de *software*, tanto por fatores como o comportamento dos seus empreendedores, a estrutura profissional, a capacidade de investimento, sua própria capacitação em vendas, sua agressividade comercial e de *marketing*; quanto pelo conhecimento técnico sobre o produto. Essa assimetria nas revendas afeta seus resultados em vendas, qualidade na entrega de projetos, na competitividade no mercado e, ao final, em seu desempenho.

Dada a problemática apresentada, a questão a ser respondida por esta dissertação é: quais comportamentos empreendedores predominam nos proprietários de revendas de *software* da empresa estudada e que favorecem o seu desempenho?

Acredita-se que os resultados desta pesquisa possam servir para outras pequenas e médias empresas de tecnologia da informação existentes no Brasil, fortalecendo os comportamentos de seus proprietários que são necessários para aumentar o seu desempenho, procurando oferecer sugestões e ações para que essas revendas se moldem e apresentem maior desempenho em um mercado com tantas mudanças, como o da tecnologia da informação.

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo primário do estudo é analisar o comportamento empreendedor de proprietários de pequenas e médias empresas de *software*, de forma a identificar os comportamentos que possam melhorar o seu desempenho.

Para se alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos secundários:

- Identificar se as características de perfil sociodemográfico dos proprietários das revendas têm efeito moderador em relação ao seu desempenho organizacional.

- Propor ações de treinamento, de critérios de seleção de novos parceiros e de novas ações empreendedoras que procurem melhorar e incrementar determinados comportamentos dos empreendedores que mais se relacionam com o seu desempenho organizacional.

1.3 Justificativa e aplicabilidade da pesquisa

A justificativa para a realização desta pesquisa se dá em função do Brasil apresentar um grande momento de fomento ao empreendedorismo e à criação de novas empresas, sendo que muitas são voltadas para o setor de tecnologia da informação. O empreendedor contemporâneo é pensado por muitos autores sob a ótica do planejamento (DRUCKER, 2008), capacidade técnica (BARON; SHANE, 2007) e outras habilidades (SHANE; VENKATAMARAN, 2000). Contudo, tem recebido menor atenção o modo como o empreendedor deve ser pensado enquanto indivíduo, tendo-se em vista o reconhecimento de seus comportamentos empreendedores e como tudo isso pode afetar o seu desempenho, bem como a sobrevivência de seus negócios.

Alguns empreendedores do setor de tecnologia da informação podem ser considerados completos sob o ponto de vista dos vários fatores que, em geral, sugerem um empreendedor de sucesso para o segmento, como capacidade de vendas, competência de organização, capital inicial, equipe de entrega, entre outros (SEBRAE, 2017).

Nesse aspecto, há o entendimento de que o conjunto de comportamentos do empreendedor pode ajudar os empreendedores de empresas de *software* em sua trajetória e na superação de obstáculos (CODA, 2016).

Por isso, dada a pertinência do tema, de se olhar não apenas a organização, mas também o gestor ou o empreendedor, justifica-se a presente pesquisa, que pode ser aplicada para esse grupo específico de empresas (revendas da referida empresa), mas também pode ser sugerida, com as devidas restrições estatísticas, por conta das limitações da amostra, para outras empresas nacionais de *software*.

1.4 Organização da dissertação

A presente dissertação está organizada dentro dos formatos adotados pela Faculdade de Economia e Administração da USP e é composta por um conjunto de capítulos e sessões.

Dentro desse conceito, inicia-se com uma introdução, contextualizando a situação encontrada, passando pela justificativa da pesquisa, e posterior apresentação do objetivo primário de pesquisa, além dos secundários. Na sequência, apresenta-se a revisão da literatura relacionada com os tópicos relevantes da pesquisa, incluindo empreendedorismo, pequenas e médias empresas, comportamento empreendedor, ações empreendedoras, desempenho organizacional e suas respectivas escalas e protocolos de medição.

Apresenta-se, na sequência, o método da pesquisa, com o apoio da literatura pertinente, a definição do método de pesquisa (quantitativa), e o questionário aplicado aos responsáveis pelas vendas da empresa estudada. Com a aplicação da pesquisa, tem-se a fase de coleta de dados, a análise de validade das respostas, os processamentos estatísticos dos dados, a realização da pesquisa documental e, ao final, a análise de dados dos resultados da pesquisa. Depois disso, são apresentadas as considerações finais e recomendações de estudos futuros, além das limitações da pesquisa. Encerra-se o trabalho com as referências utilizadas e os apêndices.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os fundamentos teóricos para a condução do estudo, tendo por base diversos autores sobre os seguintes temas: empreendedorismo, pequenas e médias empresas, comportamento do empreendedor, desempenho organizacional. Como apoio para a pesquisa de campo, foram utilizadas as suas respectivas formas de medição, junto com o modelo conceitual da pesquisa.

2.1 Empreendedorismo

Para iniciar o entendimento do referencial teórico deste estudo, faz-se necessária a conceituação de empreendedorismo, de empreendedores e dos aspectos que movem, direcionam e afetam empresas e pessoas envolvidas.

Existem diversas conceituações de empreendedorismo, sendo que, neste estudo, considera-se como a ação de começar um novo negócio. Segundo Schumpeter (1982), o empreendedor é agente do desenvolvimento econômico. Por meio da ação inovadora do empreendedor, este realiza o processo de destruição criativa, e empresas de produtos e serviços obsoletos são substituídas por novas empresas. Assim, o empreendedor é o agente do processo que destrói e cria novas riquezas.

Para Filion (1998), existem duas formas de se entender o empreendedor: pelo ponto de vista dos economistas, que o associam à inovação; e pelo ponto de vista dos comportamentalistas, que fazem a associação do empreendedor aos aspectos criativos e intuitivos. O autor seminal de empreendedorismo também escreve que, “do ponto de vista do comportamento empreendedor, o empreendedorismo parece ser antes e acima de tudo um fenômeno regional”, e sugere que “os empreendedores integram, assimilam e interpretam esses comportamentos e isso está refletido na maneira como agem e constroem suas empresas”. O autor classifica, ainda, os empreendedores em seis tipos: lenhador, sedutor, jogador, hobbysta, convertido e missionário, observando que “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1998, p. 19).

Segundo Baron e Shane (2007), as atividades empreendedoras provocam um grande impacto nas economias de suas comunidades, sendo que, nos Estados Unidos, uma a cada oito pessoas trabalha por conta própria, ou seja, tem seu próprio empreendimento. O Brasil não tem esse indicador para comparação, no entanto, conforme citado no estudo do Sebrae (2016), a atividade de empreendedorismo está em grande crescimento e expansão. Os empreendedores iniciam os seus negócios como uma resposta a transformações de diversos fatores, como tecnológicos, regulamentais, socioeconômicos, tendências de mercado, entre outros. A mudança tecnológica é uma importante fonte de geração de oportunidades de empreendedorismo, já que traz alterações de produtividade ou de perspectivas de novos negócios (BARON; SHANE, 2007).

As oportunidades de empreendedorismo podem acontecer sob a forma de novos produtos ou serviços, novas formas de organização, novos mercados, novos métodos de produção e novas matérias primas. Oportunidade parece, assim, ser a palavra-chave do empreendedorismo. Baron e Shane (2007), bem como Shane e Venkataraman (2000), relacionam empreendedorismo com a identificação de oportunidades e com a criação de algo novo de forma comercial. Para Dornelas (2008), empreendedorismo está relacionado com pessoas, processos e a transformação de ideias em oportunidades, e todo um conjunto de ações que levam à criação de novas empresas. O ato da criação de uma empresa vem ao encontro do desejo de autodeterminação do novo empreendedor, de trilhar seu próprio caminho e desenhar o seu futuro.

Almeida e Moreira (2004) afirmam que o empreendedor procura conhecer uma série de informações ambientais que podem apoiá-lo na sua atividade empreendedora, controlando riscos e reconhecendo oportunidades. Essas informações de monitoramento ambiental são alinhadas com: tendências de mercado, mudanças na concorrência, perspectiva de avanços na tecnologia, novidades no sistema financeiro, novas técnicas administrativas, oportunidades de negócios, mudanças na legislação, preços e condições da concorrência.

Baron e Shane (2007) sugerem uma divisão entre empreendedores de sucesso e os malsucedidos. Os de sucesso têm em sua atuação uma mistura de foco na promoção e crescimento, com uma contínua atenção na prevenção. Esse grupo de empreendedores de sucesso tem alta motivação para acertos, mas também sabe identificar alarmes falsos. Já o grupo de empreendedores malsucedidos, em geral, motiva-se muito para conseguir acertos e evitar

perdas, mas tem baixa motivação para reconhecer seus erros e definir alarmes para voltar atrás em caso de fracasso.

Contudo, para que se adequem às mudanças ambientais e identifiquem oportunidades com maior facilidade, algumas características empreendedoras precisam estar presentes no empreendedor, identificadas por Santos (2008), como potencial empreendedor. Estudos sobre as características empreendedoras têm sido recorrentes no decorrer do tempo, tendo em McClelland (1965) o seu precursor. Várias são essas características, sendo que, para Santos (2016), as que se destacam e compuseram a sua escala de validação são: identificação de oportunidades, busca por informações, persistência, eficiência, capacidade de planejar e controlar, de definir metas, persuasão, promoção de uma rede de relacionamentos e a própria intenção em empreender.

Porém, as pequenas e médias empresas, em geral, possuem menos recursos e nem sempre possuem o potencial empreendedor pesquisado por Santos (2016). Com isso, buscam poucas informações do seu ambiente, trabalhando mais de forma operacional, seja por falta de estrutura formal, seja por falta de conhecimento ou até de planejamento (ALMEIDA; MOREIRA, 2004). Dessa forma, empreendedores de pequenas e médias empresas têm o desafio de operar os seus negócios com um grau elevado de sensibilidade e volatilidade, em função das mudanças tecnológicas e das características de negócios baseados em inovação, potencializando riscos e exigindo respostas e reações mais rápidas às mudanças (DRUCKER, 2008).

O ambiente do empreendedor envolve questões relacionadas à competitividade, ainda mais para empreendedores de empresas de tecnologia da informação, área que está em constante transformação. Porter (2004) afirma que a tecnologia afeta a vantagem competitiva de uma empresa se esta tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da sua diferenciação. No caso de empresas de tecnologia da informação, como é o caso da organização foco deste estudo, a tecnologia, nitidamente relacionada à inovação, é o insumo básico que forma o seu custo e a diferencia no mercado.

Com isso, empreendedores de empresas de tecnologia da informação têm condições de entrar em novos mercados e podem iniciar ou aumentar suas atividades, mesmo tendo limitação de porte, capacidade de investimento e de recursos materiais e humanos, já que podem reduzir as barreiras por sua vocação em inovação tecnológica. Isso ajuda a explicar porque 49,8% das

empresas de *software* e serviços no Brasil são PMEs, outras 49,2% são microempresas (ABES, 2017) e apenas 0,95% das empresas podem ser consideradas de grande porte.

2.2 Conceito e particularidades de PMEs de tecnologia da informação no Brasil

Vários são os critérios utilizados para definir o porte da empresa, sendo que alguns autores consideram variáveis relacionadas ao número de colaboradores, ao faturamento, a renda bruta e até as classificam de acordo com características específicas.

Almeida e Moreira (2004), com base em um levantamento feito pelo SEBRAE, citam características de PMEs que podem ser utilizadas como critério de classificação: devem pertencer a um ou poucos indivíduos, tomam decisões influenciadas pelo proprietário, costumam ser de capital fechado, são administradas pelo proprietário e, em geral, atuam em um mercado em particular.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES, 2017) utiliza a seguinte classificação:

- Microempresa: receita operacional bruta anual inferior ou igual a R\$ 360 mil.
- Pequena empresa: receita operacional bruta anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.
- Média empresa: receita operacional bruta anual entre R\$ 3,6 milhões e R\$ 300 milhões.
- Grande empresa: receita operacional bruta anual acima de R\$ 300 milhões.

Já o número de colaboradores é a variável utilizada pelo Sebrae (2017), sendo:

- Microempresa: até 19 pessoas na indústria e até 09 pessoas no comércio e serviços.
- Pequena empresa: de 20 a 99 pessoas na indústria e de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços.
- Média empresa: de 100 a 499 pessoas na indústria e de 50 a 99 pessoas no comércio e serviços.
- Grande empresa: acima de 500 pessoas na indústria e acima de 100 pessoas no comércio e serviços.

As principais particularidades relacionadas às PMEs remetem-se à centralização da tomada de decisão e à falta de recursos. Especialmente no setor de tecnologia, as PMEs apresentam

características específicas relacionadas à alta competitividade do mercado em que estão inseridas, devido à rapidez da dinâmica da mudança tecnológica (DRUCKER, 2008).

Berte, Rodrigues e Almeida (2007) descrevem as seguintes particularidades das PMEs de tecnologia da informação: pequeno número de níveis hierárquicos; estrutura organizacional e processos flexíveis; processo decisório simples e adaptável, menos complexo do que em empresas maiores; maior informalidade na transferência de informação dentro da empresa; centralização das informações, em geral, pelo empreendedor, pessoa chave e central nas PMEs de tecnologia da informação; maior qualificação técnica e científica dos funcionários; tendem a criar novas tecnologias e depois disponibilizá-las ao mercado, ao invés de identificar oportunidades no mercado e criar a tecnologia com base nelas, e limitação em experiência em gestão empresarial, de projetos e dificuldades em gerar ações de penetração de mercado.

Nesta pesquisa, são estudadas revendas de *software*, que podem ser enquadradas como PMEs de tecnologia da informação, de acordo com o número de colaboradores. Portanto, em se tratando de empresas de comércio e serviço, considera-se como PMEs aquelas que possuem entre 10 e 99 colaboradores (BNDES, 2017). De acordo com a ABES (2017), no Guia Oficial de *Software* 2017, o grupo de PMEs já representava 35% das empresas em função de faturamento e 31% em função de número de funcionários.

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC, 2017), uma empresa de tecnologia da informação é um empreendimento que baseia a sua produção no desenvolvimento de novos produtos e processos, baseados na aplicação sistemática de conhecimento científico e da utilização de técnicas avançadas e pioneiras. Berte, Rodrigues e Almeida (2007) afirmam que a inovação tecnológica para estas empresas é uma estratégia para criar barreiras para competidores e manter diferencial competitivo.

Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994) definem em seu estudo que empresas iniciantes, ou *startups*, participantes do universo das PMEs, apresentam maior chance de crescimento se os seus empreendedores ou a empresa tiverem as seguintes características: maior grau de educação dos seus sócios, existência de mais sócios na empresa, experiência em negócios similares, capital inicial empregado e foco em algum mercado vertical.

A busca pelo crescimento em empresas começa com as seguintes aspirações: uma estratégia que está continuamente se ajustando em resposta a oportunidades e tendências emergentes; uma organização que está sempre refazendo o seu futuro, ao invés de defender o seu passado; uma organização que a mudança revolucionária é feita em pequenos e estratégicos passos, sem surpresas grandiosas, demissões em massa e enormes cortes de custo (HAMEL; VALIKANGAS, 2013).

Pequenas e médias empresas de tecnologia da informação têm em si o risco da inovação, o que implica em maiores incertezas, já que precisam assumir novas tecnologias, sem saber se os seus clientes irão ou não as adotar. Ainda mais que fatores relacionados ao desempenho da nova tecnologia, seus efeitos, sua qualidade e preço final, são incertos e trazem insegurança aos seus empreendedores.

2.3 Comportamento Empreendedor

Este capítulo apresenta os conceitos relacionados ao comportamento empreendedor, iniciando pela conceituação do tema, passando pelas características do comportamento empreendedor e, finalmente, pelas respectivas escalas de medição.

2.3.1 Conceituação

Dentro do conceito de comportamento do indivíduo, em particular no campo profissional, e dos proprietários das organizações, pôde-se realizar o presente estudo sobre os determinados perfis comportamentais, as atitudes e os comportamentos que possam estar mais vinculados com os empreendedores.

Para isso, podem-se destacar os estudos de Fromm (1990) sobre a personalidade humana, que define a orientação de caráter, descrevendo as formas como os indivíduos se relacionarem com o mundo e constituem seu caráter geral. Assim, surgem duas formas específicas de relacionamento do indivíduo com o mundo, que são a assimilação e a socialização, que, por sua vez, são constituídas por quatro tipos de caráter, base de vários estudos sobre comportamento humano: receptivo, explorador, acumulativo e mercantil. Orientação motivacional tem a ver

com um padrão de comportamento relacionado às atitudes dos indivíduos. Isso pode ser observado de forma constante e tem relação com a sua personalidade (FROMM, 1990).

McClelland (1965) escreve, em sua “Teoria da Necessidade”, que considera três tipos de necessidades dos indivíduos, sendo que a obra também serviu como guia para os estudos posteriores em comportamento humano. A necessidade de realização, que se relaciona com o lado pessoal, sucesso, realização. A necessidade de poder, que se relaciona com questões de liderança e fazer outras pessoas seguirem ou se comportarem de acordo com suas intenções. E, por fim, a necessidade de afiliação ou associação, que se relaciona com o inter-relacionamento pessoal.

Segundo Limongi-França (2006), as pessoas apresentam necessidades específicas que podem variar de acordo com o seu momento de vida. São necessidades de realização, poder e associação. Administradores podem estar mais associados ao comportamento de realização, e menos ao de associação. Gestores de alto nível, por sua vez, estão mais relacionados ao comportamento de poder, e de mostrar isso aos seus subordinados.

Seguindo a linha proposta por McClelland (1965), Cooley (1990) adaptou o modelo de competências para ser especialmente focado para empreendedores, apresentando as características que distinguem empreendedores bem-sucedidos dos demais. Essa pesquisa de Cooley (1990) foi a base para o seminário do Empretec, liderado no Brasil pelo Sebrae (2017), e que define as características do comportamento do empreendedor, necessárias para ter-se bons empreendedores. São as denominadas Características do Comportamento do Empreendedor (CCEs), apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Características do Comportamento do Empreendedor (CCEs)

Característica	Descrição
Busca de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes. • Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. • Consulta especialistas para obter assistência técnica ou comercial.
Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. • Tem visão de longo prazo, clara e específica. • Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.
Planejamento e monitoramento sistemático	<ul style="list-style-type: none"> • Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos. • Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais. • Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Característica	Descrição
Busca de oportunidades e iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias. • Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. • Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamento, equipamentos, local de trabalho ou assistência.
Correr riscos calculados	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente. • Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. • Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Encontra maneiras de fazer as coisas melhores, mais rápidas ou mais baratas. • Age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência. • Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Persistência	<ul style="list-style-type: none"> • 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 despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Assume responsabilidade pessoal por solucionar problemas que possam prejudicar a conclusão de um trabalho nas condições estipuladas. • Colabora com seus empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa. • Esforça-se em manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
Persuasão e rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. • Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos. • Age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • 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: Sebrae (2017).

Coda (2016), por sua vez, define as competências do indivíduo tendo em vista o aspecto organizacional, com foco nas que trabalham a capacidade de competição e inovação. As competências gerais são as capacidades essenciais para os profissionais, como agregação de valor; as pessoais, como a condição do indivíduo ser eficaz e desempenhar seu papel na empresa; as gerenciais, como as capacidades de profissionais que exercem papel de liderança na organização; e as individuais ou comportamentais, que são as capacidades ou atributos que o profissional tem e que afetam seu desempenho na empresa.

Assim, o estudo das competências e comportamentos dos indivíduos passa a ter uma relevância estratégica para as organizações, de forma que estas possam competir de forma mais eficaz no segmento em que atuam, sobreviver às mudanças de mercado, tecnológicas e financeiras, e terem um maior desempenho.

Coda (2016) propõe um modelo das competências comportamentais dos indivíduos, focando nas suas orientações motivacionais, que são:

- Orientação Mediadora: foco em comportamentos voltados para a integração e adaptação.
- Orientação Analítica: foco em comportamentos voltados para processos e definição de estratégia.
- Orientação Receptiva: foco em comportamentos voltados para lidar com pessoas.
- Orientação Empreendedora: foco em comportamentos voltados para a realização de resultados, objetivos e metas.

Em especial, os profissionais com perfis em que predominam o comportamento empreendedor preferem um ambiente que os motive e os reconheça pelas conquistas de objetivos, autonomia e agilidade para decisões, com liberdade de expressão dentro da organização. Dentro desse perfil de comportamento empreendedor, Coda (2016) define e detalha os 3 (três) perfis que agrupam esse comportamento, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Perfis de comportamento do empreendedor e do gestor

Perfis do Comportamento Empreendedor	Competências Profissionais Associadas
Produtor	Orientação para resultados.
	Capacidade de avaliação.
	Raciocínio lógico.
	Qualidade técnica.
	Construção e manutenção da base de poder.
	Capacidade de sintetização.
Competidor	Criação da visão.
	Planejamento e organização.
	Compreensão da cultura organizacional.
	Capacidade de decisão.
	Raciocínio estratégico.
	Capacidade de priorização.
Realizador	Capacidade de condução.
	Agir sob pressão.
	Capacidade de delegação.
	Orientação de equipe de trabalho.
	Iniciativa.
	Proposição de soluções.

Fonte: Elaborado a partir de Coda (2016)

Coda (2016) considera que é possível desenvolver competências gerenciais e profissionais, e os comportamentos dos indivíduos através da combinação da abordagem de treinamentos presenciais ou a distância. Com os treinamentos, o profissional passa a ter a posse do conhecimento quanto à capacidade comportamental de agir de forma apropriada.

Coda, Krakauer e Berne (2017), em pesquisa realizada com gestores de pequenas e médias empresas no Estado de São Paulo, encontraram as características predominantes de seu comportamento:

- Controle de risco;
- Busca de oportunidades e autoconfiança;
- Iniciativa;
- Preocupação com qualidade e eficiência;
- Cuidado com as pessoas;
- Definição de metas e objetivos;
- Resiliência.

Nesse contexto, Sampaio (2010) apresenta os conceitos de competências empreendedoras, que se subdividem em seis áreas de comportamento:

- Competência de oportunidade.
- Competência de relacionamento.
- Competências conceituais.
- Competências administrativas.
- Competências de comprometimento.

Sampaio (2010) reflete sobre o conceito de atitude empreendedora, que se relaciona com uma maneira criativa e de inovação com o meio ambiente, gerando valor para a empresa, as pessoas e a comunidade. O significado de atitude é descrito como uma norma de procedimento que tem como objetivo determinar um comportamento, isto é, uma forma de se comportar ou agir que será com intenção ou propósito.

O empreendedor bem-sucedido é aquele que tem um alto grau de internalidade, com uma atitude de ser protagonista e de assumir a responsabilidade pelo que ocorre ao seu redor. Deriva

daí uma série de comportamentos que melhor definem um empreendedor, sendo que o protagonismo do empreendedor parece ser central nessa temática (SAMPAIO, 2010).

Um conjunto de comportamentos empreendedores definem um perfil empreendedor, e dentro da abordagem de classificar o tema, Schmidt e Bohnenberger (2009) avançam na questão de tentar vincular perfil empreendedor e desempenho organizacional. Os autores criaram uma escala de medição de perfil empreendedor relacionada com o desempenho organizacional, por meio de um protocolo de pesquisa com validade estatística.

Schmidt e Bohnenberger (2009) definiram os seguintes constructos como apropriados para a medição do perfil empreendedor:

- Auto-eficaz;
- Assume riscos calculados;
- Planejador;
- Detecta oportunidades;
- Persistente;
- Sociável;
- Inovador;
- Líder.

Note-se que os constructos detecção de oportunidades, auto eficácia e persistência foram aglutinados em um constructo único, denominado pelos autores de autorrealização, validado estatisticamente na sua pesquisa (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Nesse estudo, Schmidt e Bohnenberger (2009) realizam a correlação entre perfil empreendedor e desempenho organizacional, por meio dos constructos validados na escala, e encontram uma correlação positiva com as características do constructo autorrealização.

2.3.2 Escalas de medição do comportamento empreendedor

Como medir o comportamento do empreendedor? Seguindo a evolução deste estudo, que se iniciou com empreendedorismo e PMEs, passando por comportamento do empreendedor das

empresas, tem-se o próximo passo, que interliga os vários temas estudados para a medição dos comportamentos empreendedores.

Seguindo o constructo de McClelland (1965) sobre comportamento do indivíduo e os perfis de comportamento definidos por Coda (2016), quando os comportamentos podem ser definidos por uma série de atitudes, existem diversos instrumentos de medida para analisar o comportamento dos indivíduos, em especial do comportamento do empreendedor. Rodrigues (1972) define atitude a partir de três conceitos: o cognitivo, com suas crenças; o afetivo, com os seus sentimentos; e o comportamental, que instiga comportamentos coerentes com os lados cognitivos e afetivos.

Com relação à medição do comportamento empreendedor, existem diversos estudos na literatura sobre como se deve proceder essas medições, que se denominam escalas. Com isso, pode-se ter uma maior compreensão sobre o tema e nortear a sequência do trabalho para a pesquisa de campo. Existem diversos constructos para se medir o comportamento empreendedor dos indivíduos, sendo instrumentos válidos para se avaliar tal questão dentro do âmbito dos profissionais e dos negócios. Várias dessas escalas foram definidas para estudar determinados fenômenos em determinadas populações ou tipos de empresas.

Para este estudo, foram consideradas três opções de escalas de medição do comportamento empreendedor – o conjunto de afirmações de características do empreendedor, utilizado pelo EMPRETEC (SEBRAE, 2017), a escala de Lopez Junior e Souza (2006) e a escala de Schmidt e Bohnenberger (2009), apresentadas a seguir. Todas as escalas citadas estão adaptadas para o Brasil e para a língua portuguesa. Por outro lado, não foram considerados para este estudo os questionários aplicados originalmente por McClelland (1965) pois, por avaliação e conveniência do autor, esses não se demonstraram adequados para a pesquisa, em função da extemporaneidade das questões, além da pouca adaptação às características brasileiras.

Conjunto de afirmações sobre características do empreendedor do Empretec (2017)

O Empretec (SEBRAE, 2017) também tem um conjunto de afirmações que, aplicado em formato de pesquisa, permite conhecer o comportamento empreendedor dos seus respondentes. São 9 (nove) características do comportamento empreendedor (CCEs), e 27 (vinte e sete) comportamentos relacionados, apresentados no Quadro 1 do capítulo anterior. Apesar de as

CCEs do Empretec serem fundamentadas nas pesquisas de McClelland (1965), não se conseguiu verificar a validade estatística para aplicação como escala de medição acadêmica do comportamento empreendedor.

Escala de Lopez Junior e Souza (2006)

Lopez Junior e Souza (2006) apresentam um questionário validado relacionado com a investigação do comportamento empreendedor, que tem como objetivo medir as características vinculadas ao planejamento, realização, inovação e poder. O questionário é composto pelas seguintes dimensões demonstradas no Quadro 3:

Quadro 3: Dimensões do questionário de comportamento empreendedor

Características	Atributos
Realização	Busca de oportunidades/ Iniciativa. Persistência. Aceitação de riscos. Compromisso.
Planejamento	Estabelecimento de metas. Busca de informações. Planejamento e monitoramento.
Poder	Estabelecimento de redes de contato. Persuasão. Liderança. Independência. Autoconfiança.
Inovação	Criatividade. Inovação.

Fonte: Adaptado a partir de Lopez Junior e Souza (2006).

O questionário desenvolvido por Lopez Junior e Souza (2006) tem 36 (trinta e seis) questões, foi validado estatisticamente dentro da realidade brasileira e tem um bom grau de atualização contemporânea.

Escala de Schmidt e Bonhenberger (2009)

Schmidt e Bonhnenberger (2009) seguem dentro da mesma linha de investigação das caraterísticas dos empreendedores, com um questionário com validade estatística que considera a avaliação de 6 (seis) perfis empreendedores, que são:

- Autorrealização (AR);
- Líder (LI);

- Planejador (PL);
- Inovador (IN);
- Assume riscos (RI);
- Sociável (SO).

O questionário desenvolvido por Schmidt e Bonhnenberger (2009) tem 22 (vinte e duas) questões, realiza uma correlação com o desempenho organizacional, foi validado estatisticamente dentro da realidade brasileira e tem um bom grau de atualização contemporânea.

Carland e Carland (1988) criam um instrumento de medição do comportamento do empreendedor, denominado “Carland Entrepreneurship Index”, com um questionário validado de 33 (trinta e três) perguntas. O questionário, contudo, não disponível em português e não é adaptado às condições locais do Brasil. Dessa forma, não foi considerado como opção para a presente pesquisa.

O Quadro 4 apresenta um resumo das três escalas de medição do comportamento empreendedor avaliadas neste estudo, propostas por diversos autores:

Quadro 4: Escalas de comportamento empreendedor

Escala	Conceito	Fatores
Questionário do Empretec (SEBRAE, 2017)	Avalia o nível das várias características do comportamento empreendedor, adaptado do seminário Empretec.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de informações. • Estabelecimento de metas. • Planejamento e monitoramento sistemático. • Busca de oportunidades e iniciativa. • Corre riscos calculados. • Exigência de qualidade e eficiência. • Persistência. • Comprometimento. • Persuasão e rede de contatos. • Independência e autoconfiança.
Escala de Lopez Junior e Souza (2006)	Escala de medição do comportamento empreendedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Realização. • Planejamento. • Poder. • Inovação.
Escala de Schmidt e Bonhenberger (2009)	Escala que avalia o perfil do empreendedor e correlaciona com o desempenho organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Autorrealização. • Líder. • Planejador. • Inovador. • Assume Riscos. • Sociável.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a presente pesquisa, o autor definiu o uso da escala de Schmidt e Bonhenberger (2009) por ser uma escala com validade estatística, desenvolvida para a realidade brasileira. Além disso, a escala define com clareza os constructos relacionados ao perfil empreendedor. As afirmações sobre características do empreendedor do Empretec (SEBRAE, 2017), por outro lado, não apresentaram validade estatística explícita em sua documentação, além de não estar em formato de questionário. Por outro lado, a escala de Lopez Junior e Souza (2006) é completa, mas não se relaciona diretamente com a questão do desempenho organizacional, e por isso não foi escolhida pelo autor.

Assim, como a escala de Schmidt e Bohnenberger (2009) foi desenvolvida para avaliar a correlação entre perfil empreendedor e desempenho organizacional, está muito relacionada com o tema da atual pesquisa e foi a escolha do autor como instrumento de medição do comportamento empreendedor dos proprietários das revendas de *software* da empresa investigada.

Nas seções que se seguem, serão detalhadas as características do comportamento empreendedor que foram selecionadas para serem estudadas e medidas nesta pesquisa, com base no protocolo de Schmidt e Bohnenberger (2009).

2.3.3 Detalhamento dos constructos do comportamento empreendedor selecionados para a pesquisa

A seguir, tem-se a apresentação e o detalhamento dos seis constructos definidos que foram estudados e medidos nesta pesquisa, com base no modelo de medição de Schmidt e Bonhenberger (2009) e nas hipóteses de pesquisa associadas a cada um deles.

2.3.3.1 Autorrealização

Segundo Schmidt e Bonhenberger (2009), o comportamento de autorrealização é a aglutinação dos constructos detecção de oportunidades, auto eficácia e persistência, sendo que:

- A detecção de oportunidades relaciona-se com a condição de uso e interpretação de informações que podem ser úteis, mesmo que em ambientes de grande mutação e complexidade (DEGEN, 1989).
- A auto eficácia demonstra a condição que o empreendedor tem de se motivar e dar direção aos rumos de sua existência pessoal e profissional, tomando o controle da situação (CARLAND *et al.*, 1988).
- A persistência é a condição humana de se trabalhar de forma intensa, mesmo que com exclusão de atividades sociais e ainda mais com resultados imprevistos (DRUCKER, 2008).

Assim, o comportamento relativo à autorrealização indica um empreendedor com características de reconhecer e detectar oportunidades, dar sentido e direção à sua existência e, além disso, ser persistente e insistir, mesmo em condições adversas e com resultados não previsíveis.

2.3.3.2 Líder

Dentro dos comportamentos definidos por Schmidt e Bonhenberger (2009), a liderança é uma das características que mais definem um empreendedor, sendo que:

- O líder apresenta seus objetivos e tenta fazer com que eles influenciem sua equipe (FILION, 2000).
- Liderança é uma característica de comportamento que corresponde ao contato humano face a face com outros indivíduos, de forma a fazer a comunicação dos seus interesses, e que esta seja aceita de forma voluntária (MARKMAN; BARON, 2003).

Dessa forma, o comportamento de liderança indica um empreendedor com características de ter seus objetivos claramente determinados, influenciar outros de forma voluntária e fazer o contato face a face para conseguir suas intenções.

2.3.3.3 Planejador

Schmidt e Bonhenberger (2009) definem o comportamento planejador como a capacidade que uma pessoa tem de reconhecer a importância de pensar o futuro e se preparar para ele, sendo que:

- O planejador é um indivíduo que pensa e se prepara para o futuro (FILION, 2000).
- O empreendedor que planeja tem uma visão do futuro e o que pretende para ele (FILION, 2000).
- E, finalmente, Dornelas (2001) indica como planejador o empreendedor que se antecipa aos fatos e imagina o futuro da empresa.

O comportamento planejador perfaz um empreendedor com características de pensar o futuro, antecipando-se a ele, e procurando moldá-lo de acordo com suas visões.

2.3.3.4 Inovador

O comportamento inovador, segundo Schmidt e Bonhenberger (2009), busca criar, imaginar e trazer novidades que possam criar valor. Destaca-se, ainda, que:

- Carland *et al.* (1988) mostram que o empreendedor é definido por diversas características, entre elas a criatividade e a propensão à inovação.
- O inovador aglutina ideias, pensamentos, fatos e necessidades do mercado por meio da criatividade (DEGEN, 1989).

O comportamento inovador de um empreendedor é permeado pela criatividade para juntar informações que este encontra no mundo, seja de mercado, dos fatos ou de suas ideias.

2.3.3.5 Assumir Riscos

Assumir riscos calculados, segundo Schmidt e Bonhenberger (2009), é uma característica marcante em empreendedores, mas cabe destacar que:

- Drucker (2008) afirma que empreendedores precisam assumir riscos, pois do contrário não poderiam ser empreendedores.
- Em um ambiente complexo e de grande mudança, o empreendedor moderno precisa assumir riscos calculados (KAUFMAN, 1991).
- Assumir riscos é necessário para o empreendedor seguir em frente com seus projetos, mesmo na incerteza (CARLAND et al., 1998).

O comportamento de assumir riscos presente em um empreendedor é base para a realização de seus projetos, mesmo com resultados incertos, em ambientes de negócios cada vez mais instáveis.

2.3.3.6 Sociável

Segundo Schmidt e Bonhenberger (2009), o empreendedor tem características de comportamento sociável, pois convive com outras pessoas, clientes, fornecedores e seus colaboradores e, eventualmente, seus investidores. Como o empreendedor convive em redes de negócios, necessita do comportamento de socialização para dar suporte à sua atividade de negócios (MARKMAN; BARON, 2003).

O comportamento sociável de um empreendedor é a sua base de sustentação de sua relação com outras pessoas e profissionais, formando a sua rede social essencial para a condução de seu negócio.

2.3.4 Comportamentos e atitudes empreendedoras esperados para os proprietários das vendas sob a visão da empresa estudada – Agressividade

Além disso, a empresa estudada considera que existem alguns determinados comportamentos e atitudes empreendedoras que mais se ressaltam e são esperados dos proprietários das suas vendas. Tais comportamentos estão relacionados a atitudes de maior proatividade em vendas, *marketing* e competência técnica, mostrando seu protagonismo em representar a solução no mercado. A nomenclatura interna que a empresa utiliza para esses comportamentos e atitudes é “agressividade comercial”, “agressividade de *marketing*”, e “agressividade técnica”, e são derivadas dos constructos de comportamento empreendedor listados na sessão anterior.

A agressividade comercial está relacionada com o comportamento do empreendedor em ter um bom foco na área comercial, com dedicação para a área de vendas, procurando realizar negócios de forma consecutiva e constante. A agressividade de *marketing* busca que o empreendedor gere demanda de novos clientes, posicione o seu nome no mercado e promova os produtos e serviços da empresa estudada. Por fim, a agressividade técnica está relacionada com o

comportamento do empreendedor em buscar novos conhecimentos e aprofundar a sua capacitação nos produtos e serviços oferecidos pela empresa em questão.

Reis Neto et al. (2013) desenvolvem o constructo de proatividade e capacidade de *marketing*, utilizando o conceito de percepção dos entrevistados, ao invés de critérios objetivos. Nesse caso, os autores consideram apenas a capacidade competitiva, que inclui políticas comerciais e de precificação, gerenciamento de canais de distribuição, *marketing* e gestão de mercado.

Freitas et al. (2012) consideram o conceito de agressividade competitiva, que envolve a reação da concorrência, a competição financeira, a competição em negócios e o *marketing*, como fatores que podem se relacionar ao desempenho organizacional.

Os 3 (três) comportamentos e atitudes empreendedoras relacionados com agressividade empresarial foram agregados neste estudo e fazem parte de um constructo unificado de “agressividade empresarial esperada pela empresa”, que será medido, junto com os outros comportamentos empreendedores listados anteriormente, a partir da customização do questionário selecionado (SCHMIDT; BONHENBERGER, 2009), e relacionado com o desempenho organizacional das empresas investigadas.

Dessa forma, todos os constructos de comportamento empreendedor selecionados para a pesquisa, incluindo os relacionados com a fundamentação teórica, bem como aquele relacionado ao que é sugerido e esperado pela empresa em questão, estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5: Constructos de comportamento empreendedor selecionados para a pesquisa

Constructo	Fonte
Autorrealização (AR)	Schmidt e Bonhenberger (2009)
Líder (LI)	
Planejamento (PL)	
Inovador (IN)	
Assumir Riscos (RI)	
Sociável (SO)	
Agressividade (AG)	Comportamento e atitude esperados pela empresa em estudo

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 Desempenho organizacional

Neste capítulo, são apresentados os conceitos relacionados ao desempenho organizacional, começando pela conceituação do tema e chegando nas suas formas de medição, baseadas na literatura.

2.4.1 Conceituação

Dentro do contexto deste trabalho, tem-se o entendimento do que se define como desempenho organizacional, de forma a poder definir e realizar a sua medição. Covin e Slevin (1990) sugerem que os constructos relacionados ao desempenho organizacional, muitas vezes denominados como desempenho financeiro, são: nível de vendas, taxa de crescimento das vendas, fluxo de caixa, retorno sobre o investimento, margens bruta e líquida, relação lucratividade-vendas e a habilidade de gerar recursos de investimento por meio das vendas. Nessa pesquisa, Covin e Slevin (1990) medem o desempenho das empresas estudadas apenas perguntando aos seus executivos a sua percepção sobre esses fatores de desempenho organizacional, focando nas opiniões subjetivas dos respondentes, ao invés de fazer perguntas objetivas.

Em seu estudo seminal sobre desempenho organizacional, Venkatamaran e Ramanujam (1987) avaliam os seus métodos de medição, entre eles, as pesquisas objetivas e as pesquisas de percepção. As pesquisas objetivas estão disponíveis em registros das empresas, porém muitas vezes não incluem aspectos procurados pelos pesquisadores, como comparação com competidores e com relação às suas metas e objetivos. Por outro lado, as pesquisas baseadas na percepção dos entrevistados permitem obter informações apenas no formato requerido, e exigem que os respondentes façam julgamentos complexos e difíceis. Como conclusão, os autores consideram válido o método de pesquisa sobre a percepção dos entrevistados, mesmo que com limitações em relação a dados mais precisos.

Em uma meta-análise realizada por Rauch (2004), considera-se o desempenho organizacional como um conceito multidimensional, pois existem um grande conjunto para sua medição, em especial, uma distinção entre medidas financeiras e não financeiras. Medidas não financeiras incluem metas como satisfação e sucesso global dos seus proprietários. Medidas financeiras

incluem vendas e retorno sobre o investimento. Também no aspecto da medição do desempenho organizacional, Rauch (2004) sugere que uma avaliação sobre os livros contábeis e demonstrações financeiras históricas são válidas para empresas que assim o fazem, e tem determinado porte de mercado.

Schmidt e Bonhengerger (2009), no estudo em que criam um instrumento de medição de perfil empreendedor e o relacionam ao desempenho organizacional, tratam novamente da temática da medição objetiva ou subjetiva do desempenho. As medidas objetivas, segundo os autores, relacionam-se com faturamento, número de empregados, resultado, margem, etc. Para as medidas subjetivas, consideram-se as opiniões dos empreendedores entrevistados.

Em outra pesquisa, Covin e Slevin (2006) fazem a medição de um único constructo de desempenho organizacional, que é a taxa de crescimento de vendas, que foi medida de forma relativa ao segmento de atuação das empresas estudadas em um período de 3 (três) anos. Além disso, os autores consideraram outras variáveis, como tamanho da empresa, sua idade, bem como a hostilidade e o dinamismo do ambiente a sua volta. E, como resultado, encontram uma correlação positiva entre taxa de crescimento de vendas e o desempenho organizacional.

Applegate et al. (2016) apresentam 11 (onze) comportamentos esperados para melhorar o desempenho de uma empresa, sendo que apenas 5 (cinco) se mostraram significativos para os empreendedores estudados. São os seguintes comportamentos encontrados nos empreendedores de sucesso: identificação de oportunidades, visão e influência, sentir-se confortável com a incerteza, criação de redes de relacionamento e gestão financeira. Especialmente o aspecto de sentir-se confortável com a incerteza relaciona-se fortemente com características de comportamento de resiliência.

Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994) definem algumas medidas de desempenho para empresas nascentes, relacionadas ao crescimento do número de funcionários e do faturamento da empresa, bem como apresentam critérios para uma empresa nascente ter mais chance de ser bem-sucedida, entre eles: ter um maior número de sócios, experiência em um mercado ou indústria específica e, por fim, disponibilidade de capital inicial para desenvolver o negócio.

2.4.2 Medição do desempenho organizacional

A medição de desempenho organizacional foi realizada a partir dos conceitos apresentados anteriormente, considerando-se os dados foram coletados a partir da percepção dos entrevistados, a saber, os empreendedores das empresas de *software* estudadas. Essa forma de medição é validada segundo as pesquisas de Covin e Slevin (1990) e Venkatamaran e Ramanujam (1987).

Os constructos de desempenho organizacional foram baseados em um conjunto de medidas apresentadas na literatura, bem como medidas de desempenho definidas pela empresa em estudo. Essas medidas estão relacionadas a dois aspectos relevantes para o desempenho de uma empresa de *software*: a percepção de desempenho financeiro em comparação com o ano anterior e a percepção da taxa de aumento de vendas, também comparada ao ano anterior.

As dimensões de medição de desempenho organizacional são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6: Dimensões de medidas de desempenho

Dimensões de Desempenho da Empresa	Fonte
Percepção de desempenho financeiro comparado com o ano anterior – DOF (desempenho organizacional financeiro)	Covin e Slevin (1990) e Venkatamaran e Ramanujam (1987)
Percepção da taxa de aumento de vendas comparada com o ano anterior – DOV (desempenho organizacional de vendas)	Covin e Slevin (1990)
Percepção de desempenho organizacional médio, com a média do desempenho financeiro e desempenho de vendas – DO (desempenho organizacional médio)	Covin e Slevin (1990) e Venkatamaran e Ramanujam (1987)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5 Framework da pesquisa

Considerando o referencial teórico apresentado, bem como a definição das medições de comportamento empreendedor, e os conceitos de desempenho organizacional, da literatura e da empresa em estudo, elaborou-se a construção do *framework* da pesquisa.

No *framework* (Figura 1) apresenta-se o conjunto de hipóteses formulado nesta pesquisa, de forma a validar ou excluir a relação dos constructos teóricos de comportamento empreendedor com relação ao desempenho organizacional das vendas de *software* da empresa estudada.

As hipóteses H1 a H6 referem-se às características do comportamento empreendedor do proprietário das vendas e respondem à questão de pesquisa acerca da relação existente entre comportamento empreendedor e o desempenho organizacional, conforme definido no referencial teórico.

A hipótese H7 refere-se às características do comportamento e às atitudes empreendedoras esperadas pela empresa estudada para o proprietário das vendas, relacionadas ao constructo “agressividade”, visando responder à pergunta acerca da relação entre comportamento empreendedor e desempenho organizacional, definida no referencial teórico e também pelos conceitos utilizados pela empresa.

A hipótese H8 agrega todos os constructos de comportamento empreendedor, incluindo agressividade, relacionando-os com o desempenho organizacional, definido no referencial teórico e em vista dos conceitos utilizados pela empresa. Decidiu-se pela agregação de todos os constructos de comportamento empreendedor na hipótese H8 para se entender o efeito que todos os comportamentos teriam de forma agregada no desempenho organizacional, além da sua intensidade individual sobre o desempenho.

A hipótese H9 refere-se ao perfil sociodemográfico do proprietário das vendas de *software* como moderador do desempenho organizacional.

Todas as hipóteses foram testadas, também, em função da variação das informações sociodemográficas.

Figura 1: Framework da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor¹.

As hipóteses de pesquisa, caracterizadas pela letra H, estão fundamentadas no referencial teórico e buscam responder aos objetivos desta pesquisa. Assim, as seguintes hipóteses de pesquisa, apresentadas individualmente em cada constructo, foram formuladas e testadas nesta dissertação e são apresentadas de forma completa a seguir:

Com relação ao comportamento empreendedor dos proprietários das empresas:

H1 – *Existe uma relação positiva entre a característica “autorrealização” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.*

H2 – *Existe uma relação positiva entre a característica “líder” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.*

H3 – *Existe uma relação positiva entre a característica “planejamento” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.*

H4 – *Existe uma relação positiva entre a característica “inovador” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.*

¹¹ O questionário utilizado está apresentado no Apêndice 1.

H5 – *Existe uma relação positiva entre a característica “assumir riscos” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.*

H6 – *Existe uma relação positiva entre a característica “sociável” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.*

Com relação aos comportamentos e atitudes empreendedoras de agressividade dos proprietários das revendas esperadas pela organização estudada:

H7 – *Existe uma relação positiva entre a característica “agressividade” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.*

Com relação à agregação de todos os comportamentos empreendedores e de agressividade dos proprietários das revendas esperados pela organização estudada:

H8 – *Existe uma relação positiva multivariada entre as variáveis preditoras de comportamento empreendedor, a agressividade do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.*

Para entender com mais alcance essa relação multivariada no que diz respeito ao desempenho organizacional financeiro e de vendas, a hipótese H8 subdivide-se em duas, sendo:

H8a – *Existe uma relação positiva multivariada entre as variáveis preditoras de comportamento empreendedor, a agressividade do proprietário da revenda e o desempenho financeiro da sua organização.*

H8b – *Existe uma relação positiva multivariada entre as variáveis preditoras de comportamento empreendedor, a agressividade do proprietário da revenda e o desempenho de vendas da sua organização.*

Com relação ao perfil sociodemográfico do proprietário das revendas como moderador do desempenho organizacional:

H9 – O perfil sociodemográfico do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

Para se entender com mais alcance a relação multivariada das informações sociodemográficas com relação ao desempenho organizacional, a hipótese H9 subdivide-se em seis, sendo:

H9a – O tempo de empresa do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

H9b – A idade do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

H9c – O sexo do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

H9d – A escolaridade do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

H9e – A região do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional

H9f – O tipo de parceria da empresa do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

No próximo capítulo, intitulado Procedimentos Metodológicos, são apresentados a estrutura da pesquisa, sua fundamentação em termos da validação teórica do método, as fases do questionário e os conceitos estatísticos que suportam todo o processo de coleta e análise.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa segue as diretrizes propostas por Krakauer, Marques e Almeida (2015) para um estudo inserido no contexto de um Mestrado Profissional na área de Administração, em função da compreensão de que se deve desvendar um problema da prática organizacional advindo da experiência do pesquisador. Para se atingir o objetivo geral e os específicos delineados, a pesquisa de campo concentrou-se na rede de canais da empresa em estudo, caracterizada por vendas de *software* de gestão empresarial. A Figura 2 demonstra os métodos e técnicas adotados para a pesquisa.

Figura 2: O método da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor.

As próximas seções apresentam a caracterização da pesquisa no que concerne à sua natureza, abordagem e procedimentos metodológicos.

3.1 Caracterização geral da pesquisa

Dado o problema de pesquisa apresentado, os objetivos delineados e a característica do Mestrado Profissional, trata-se de um estudo realizado na empresa da qual o presente autor é sócio proprietário, sediada em São Paulo, capital, com revendas em todo o Brasil. A empresa foi fundada em 1982, com foco no fornecimento de soluções de tecnologia da informação para empresas, com sistemas de negócios que automatizam os processos de seus clientes. Desde a fundação, até o presente momento, em que a pesquisa foi realizada, a empresa manteve seu foco no segmento da tecnologia da informação, porém com *softwares* e serviços mais atualizados e, especialmente, contando com uma rede de revendas que vende e presta serviços relativos a essas soluções para as diversas regiões do Brasil. Essa rede constitui a base desse estudo.

A pesquisa possui natureza descritiva e abordagem quantitativa. Para Hair e outros autores (2009), são descritivas as pesquisas que buscam medir as características descritas em uma questão de pesquisa, buscando, com isso, conforme orientado por Gil (2012), estabelecer relações entre variáveis e analisar tais relações, possibilitando nova visão do problema em estudo.

Para Gil (2012), as pesquisas descritivas são aquelas que têm como objetivo estudar características de um grupo – consoante com a problemática apresentada na atual dissertação. Além disso, pesquisas tanto descritivas, quanto exploratórias, são as mais usuais em Ciências Sociais.

Em sendo uma pesquisa descritiva, a abordagem quantitativa se mostra mais adequada, inclusive sendo essa a recomendação de Hair e colaboradores (2009) para pesquisas dessa natureza. A abordagem quantitativa busca descrever significados de forma objetiva e, segundo Martins e Theóphilo (2007) e Walliman (2015), gera dados que podem ser medidos, organizados e tratados estatisticamente.

A pesquisa de campo foi dividida em duas fases consecutivas: na fase 1 foi utilizado como método o levantamento quantitativo e, na fase 2, a pesquisa documental, de forma a comparar os resultados obtidos com as informações documentais reais da empresa estudada. Levantamento ou *survey*, opção condizente com pesquisas descritivas de abordagem quantitativa (HAIR *et al.*, 2009), diz respeito à interrogação direta das pessoas cujo

comportamento se deseja conhecer (GIL, 2012). No caso, trata-se dos proprietários das revendas da empresa que é objeto deste estudo. Para esse autor, as principais vantagens dos levantamentos são: conhecimento direto da realidade, obtenção de grande quantidade de dados em um tempo relativamente curto e a possibilidade de quantificação. E as principais limitações são: ênfase em aspectos prescritivos, pouca profundidade e visão estática do fenômeno. Tais procedimentos estão explicitados nas próximas seções.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi estruturado de forma a buscar elementos sobre o comportamento empreendedor dos entrevistados, bem como as informações de desempenho organizacional das revendas, obtidas através do questionário e de fontes documentais.

O procedimento de coleta de dados foi realizado a partir de fases estruturadas e consecutivas, visando manter o rigor científico da pesquisa. Inicialmente, foi realizada a adequação à teoria, a partir de estudos dos autores referenciados nesta dissertação, selecionando instrumentos validados para suportar a pesquisa.

O presente autor desenvolveu o questionário da pesquisa em 2 (dois) blocos, sendo que o primeiro tem como base os questionários validados de Schmidt e Bonhenberger (2009) para o comportamento empreendedor, os comportamentos e atitudes empreendedoras esperadas pela empresa estudada no constructo agressividade e o desempenho organizacional das revendas, a partir dos conceitos dos diversos autores pesquisados – percepção de desempenho financeiro e desempenho de vendas do último ano. O segundo bloco focou em perguntas sobre o perfil sociodemográfico do entrevistado, de forma a fornecer informações para possíveis correlações permeadas pelos objetivos de pesquisa. O questionário adotado no estudo pode ser visualizado no Apêndice A.

Para o primeiro bloco, foi utilizada a escala Likert, variando de 1 (máxima discordância) a 6 (máxima concordância). O segundo bloco foi construído com respostas afirmativas diretas. O quadro 7 apresenta a estrutura do instrumento de coleta dos dados.

Quadro 7: Estrutura do Instrumento de Coleta dos Dados

Instrumento de coleta dos dados	Objetivos	Tipo de Dado	Fonte do instrumento
Bloco 1	Comportamento empreendedor	Dados primários	Schmidt e Bohnenberger (2009)
	Comportamentos e atitudes empreendedoras esperados pela empresa estudada - constructo agressividade		Métricas da empresa
	Desempenho organizacional da revenda		Covin e Slevin (1990) e Venkatamaran e Ramanujam (1987)
Bloco 2	Dados sociodemográficos		Métricas da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário foi inserido na ferramenta de automação de pesquisas *Survey Monkey*, estruturada para colher as respostas dos entrevistados. As perguntas foram aleatoriamente ordenadas por bloco e dentro dos blocos, de forma a evitar viés na coleta dos dados. Foi realizada a execução de um pré-teste com 3 (três) indivíduos, de forma a validar a funcionalidade da ferramenta, os critérios da pesquisa e realizar os ajustes necessários.

Buscou-se um levantamento censitário entre as revendas da empresa investigada. Foi elaborada a lista de indivíduos, proprietários das revendas, usando a base de dados da empresa em estudo. A empresa possui mais de 100 (cem) revendas ativas, divididas em 3 (três) categorias: unidades de negócio (UN), parceiros de negócios (EBM) e indicadores de negócios (FINDER). As unidades de negócio são revendas que podem fazer vendas, serviços de implantação e suporte, contam com profissionais capacitados e certificados, e por isso, recebem uma maior margem sobre suas vendas. Os parceiros de negócios do tipo EBM também podem fazer vendas, serviços de implantação e suporte, mas têm um engajamento mediano, com menos profissionais capacitados e, por isso, recebem uma margem menor sobre suas vendas. Os indicadores de negócios são parceiros que podem indicar novos negócios ou realizar vendas, mas não realizam serviços, e recebem uma comissão por essa indicação.

Os parceiros do tipo unidade de negócio são mais comprometidos com a empresa estudada e apresentam melhores resultados de vendas e capacitação técnica, porém são poucos - apenas 12 (doze) no total. Já os parceiros do tipo EBM são mais numerosos, com cerca de 80 (oitenta) unidades e com um bom grau de comprometimento com a empresa estudada; no entanto, apresentam potencial de vendas e capacitação técnica medianos. Os demais parceiros, de nível *finder*, com cerca de 40 (quarenta) no total, têm um menor comprometimento e relacionamento com a empresa, e menor quantidade de vendas e capacitação técnica.

Todos os proprietários foram convidados e esperava-se adesão censitária, de um total de cerca de 130 (cento e trinta) convites enviados, em função de haver, em média, de 1 a 2 (um a dois) proprietários por revenda. Foram considerados como critérios:

- Por se tratar de empresas de pequeno porte são, em geral, os proprietários que respondem pelas mesmas.
- São os principais decisores das empresas em questão.
- Ações empreendedoras, normalmente, são aprovadas pelos proprietários.

Foram enviados 3 (três) *e-mails* para todos os participantes com o *link* da pesquisa, de forma a informá-los do estudo. O primeiro *e-mail* foi enviado no lançamento da pesquisa e continha, além do *link* para acesso ao questionário *online*, um convite para a participação do proprietário, esclarecendo o objetivo da pesquisa, a confidencialidade, a inviolabilidade e o anonimato dos respondentes. O segundo *e-mail* foi enviado após 10 dias, como lembrete; e o terceiro após 20 dias, indicando a última semana de prazo de respostas.

Depois da coleta dos dados foi feito o tratamento dos dados no *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*, gerando a base de dados que permitiu que fosse feita a análise, com a exclusão de respondentes que não se classificam como proprietários e dos questionários não preenchidos ou não concluídos, dentro dos critérios estabelecidos pelo pesquisador. Tendo o banco de dados finalizado, obteve-se uma amostra final de 82 questionários validados. Foi realizado o tratamento estatístico nos *softwares* especificados, conforme explicitado na seção de procedimentos de análise dos dados.

3.3 Conceituação e tratamento estatístico da pesquisa

A conceituação do trabalho e sua respectiva análise foi feita utilizando os conceitos estatísticos adequados a esse tipo de pesquisa quantitativa, procurando validá-la e tê-la sustentada dentro da teoria e da avaliação correta dos dados. A amostra adotada é não probabilística e não aleatória, e cabe destacar que o autor e os respondentes mantêm relacionamento profissional. Tem-se, portanto, desde o princípio da pesquisa, a compreensão de que as análises realizadas, bem como os resultados apresentados não podem necessariamente ser generalizados para outras populações.

3.3.1 Conceituação estatística da dissertação

Apresenta-se nesta sessão a base dos conceitos estatísticos que suportam a presente pesquisa, com o seu tratamento estatístico, desde a elaboração do questionário de pesquisa, o tamanho da amostra, a coleta de dados, a seleção e validação das questões de pesquisa e, por fim, o tratamento estatístico dos dados coletados.

Conforme foi apresentado na fundamentação teórica, o autor utilizou um questionário de coleta de informações de comportamento empreendedor validado estatisticamente, além de adequado à realidade brasileira – questionário em português e testado no Brasil (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Para a definição do tamanho da amostra, pode ser calculada uma estimativa de acordo com a proporção em relação à população, conforme Anderson, Sweeney e Williams (2000). Como a população considerada nesta dissertação é limitada à quantidade de proprietários de revendas da empresa estudada, o estudo pode ser considerado censitário em termo do envio do questionário. Por outro lado, a quantidade dessa população é limitada (abaixo de 150), da mesma forma que a quantidade de respondentes (103), números que estão abaixo de valores adequados para cálculos estatísticos de maior precisão. Dessa forma, por conta do tamanho limitado da população estudada e da amostra, as conclusões do estudo estão limitadas a esse grupo, não sendo possível afirmar ou ampliar as conclusões para o universo de empresas de tecnologia da informação e revendas de *software* em geral.

Depois do envio do questionário e do recebimento das respostas, foi necessário validar as respostas com o coeficiente de Alpha de Cronbach, que realiza um teste de consistência interna correlacionando uma série de itens - neste caso, as questões e suas respostas (HAIR et al., 2009). O índice aceitável para o Alpha de Cronbach, que apresenta maior consistência, tem um valor esperado acima de cerca de 0,6, sendo que esse indicador serve para demonstrar variações da média e desvio padrão em caso de retirada de dados da base (HAIR et al., 2009). Dessa forma, foram validadas todas as perguntas e suas respectivas respostas que apresentaram Alpha de Cronbach adequado ou foram rejeitadas, caso a supressão de determinados resultados aumentasse significativamente o seu valor.

Com a validação das respostas do questionário, passou-se para a fase de cálculos estatísticos, a partir dos procedimentos definidos a seguir.

Realizou-se as médias dos constructos de comportamento empreendedor, agressividade e no que se relaciona ao desempenho organizacional. A utilização de médias simplifica e agrega as perguntas em um único constructo, permitindo o processo de comparação, além de outros critérios estatísticos (HAIR et al., 2009). De forma similar, foram feitos a verificação e o cálculo de médias e percentuais de participação básicos para os dados sociodemográficos, a fim de caracterizar do perfil dos participantes da pesquisa.

Em seguida, foi realizada a análise da correlação entre as variáveis independentes (comportamento empreendedor e agressividade) e as variáveis dependentes (desempenho organizacional médio, DO financeiro, DO de vendas). A verificação do significado e da significância da correlação é medido através do r de Pearson, que tem uma amplitude entre -1 e 0, indicando uma correlação negativa; e entre 0 e +1, quando houver correlação positiva (HENSELER, 2009).

Para se entender quais comportamentos mais impactam o desempenho organizacional, adotou-se o método de regressão linear, medindo todas as variáveis preditoras (comportamento) com a variável dependente (desempenho organizacional). A regressão verifica a significância de cada constructo, sendo que esses valores deveriam estar abaixo de .05 (muito significativo) ou entre .05 e .10 (significativo) para serem considerados relevantes. Além disso, para a regressão como um todo, tem-se um indicador relativo ao quanto os resultados explicam a realidade, que é o R^2 . Quanto maior o R^2 , maior é a significância dos constructos para explicar o resultado da variável dependente (HAIR et al., 2009).

Finalmente, para realizar a medição e a comparação entre as médias das informações dos perfis sociodemográficos e o desempenho organizacional, utilizou-se o método estatístico de comparação de médias, verificando a significância da diferença das médias. Essas significâncias devem estar abaixo de .05 (muito significativo) ou entre .05 e .10 (significativo) para serem consideradas relevantes (HAIR et al., 2009).

3.3.2 Tratamento estatístico dos dados

O tratamento estatístico para esta pesquisa teve por base o banco de dados de vendas da empresa estudada, e considerou 130 (cento e trinta) vendas pelo país. Cada uma das vendas tem em média 2 (dois) sócios-proprietários, porém em muitas delas apenas um sócio é ativo, e outro, apenas estatutário. O total de convites enviados foi de 193 contatos para respostas. A população total considerada era de 193 pessoas; portanto, o censo estimado de $N=193$ era adequado para populações focadas e de interesse específico (HAIR et al., 2009). Ressalta-se que, para esse tamanho de população e número de respondentes, não se pode extrapolar os resultados para uma população maior, ou seja, os resultados são válidos apenas para o grupo estudado.

Obteve-se 103 respondentes ao final, sendo que, desse total, 21 participantes foram considerados inválidos, em função de serem colaboradores e não sócios das empresas. O banco de dados final de respondentes, portanto, ficou em 82 questionários respondidos e validados, considerando os que tinham preenchimento completo e foram respondidos pelos sócios proprietários das empresas estudadas.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado de acordo com os seguintes procedimentos:

- Procedimentos de preparação da base dados:
 - Separação das respostas válidas, especialmente em função do tipo de respondente: proprietário das vendas. Não foram aceitas e consideradas respostas de colaboradores.
 - Análise do Alpha de Cronbach de cada pergunta do questionário, sendo que foram excluídas as perguntas 11 e 19, que apresentaram Alpha de Cronbach fora dos padrões de confiabilidade para essas questões.
 - Cálculo das médias e desvios padrão das perguntas por constructo – comportamento empreendedor e agressividade –, bem como de média para o desempenho organizacional.
- Para a análise de dados, foram utilizadas as seguintes técnicas:
 - Estatísticas básicas, considerando médias e desvios padrão para medição dos comportamentos empreendedores, agressividade, desempenho organizacional e características sociodemográficas.

- Método de análise de correlação dos comportamentos empreendedores e agressividade, com o desempenho organizacional, com avaliação do r de Pearson, que permite medir o grau de correlação linear entre as variáveis.
- Métodos de regressão linear multivariada de todos os comportamentos e agressividades em conjunto, com o desempenho organizacional, com a avaliação da significância das variáveis e do coeficiente de R^2 .
- Análise comparativa de médias dos preditores sociodemográficos, com o desempenho organizacional, e com a avaliação da significância das variáveis.

As variáveis independentes do estudo são o comportamento empreendedor e a agressividade dos proprietários das revendas. As variáveis dependentes são as percepções de desempenho organizacional financeiro e de vendas, bem como a média. Note-se que todas as hipóteses foram testadas em função dessas variáveis. Os testes de correlação foram realizados a partir do modelo de estatística multivariada, procurando encontrar a correlação entre as variáveis dependentes e as independentes.

3.4 Procedimentos de análise de dados

A análise de dados foi realizada em 5 (cinco) passos consecutivos. Cada um desses passos é explicado a seguir, nos quais se buscou o atingir dos objetivos da pesquisa e responder às hipóteses apresentadas:

- Passo 1: análise das estatísticas básicas, considerando médias e desvios padrão dos comportamentos empreendedores, agressividade, bem como do desempenho organizacional financeiro, de vendas e do desempenho organizacional médio, além das características sociodemográficas.
- Passo 2: análise de correlação entre os comportamentos empreendedores dos proprietários das revendas definidos na revisão teórica, e o desempenho organizacional financeiro, o de vendas e o desempenho organizacional médio, com avaliação do r de Pearson, da significância das variáveis (H1 a H6).
- Passo 3: análise de correlação entre a agressividade dos proprietários das revendas definidos pela empresa estudada e o desempenho organizacional financeiro, o de vendas

e o desempenho organizacional médio, com avaliação do r de Pearson, da significância das variáveis (H7).

- **Passo 4:** análise de regressão de todos os comportamentos e agressividades em conjunto, em relação ao desempenho organizacional financeiro, o de vendas e o desempenho organizacional médio, com a avaliação da significância das variáveis e do coeficiente de R^2 (H8, H8a, H8b).
- **Passo 5:** análise comparativa entre as médias dos preditores sociodemográficos e o desempenho organizacional financeiro, o de vendas e o desempenho organizacional médio, com a avaliação da significância das variáveis (H9, H9a, H9b, H9c, H9d, H9e, H9f).

Fase 1: Análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário:

A análise dos dados seguiu os passos apresentados por Schmidt e Bohnenberger (2009), autores dos questionários validados, conforme apresentado no referencial teórico (capítulo 2 desta dissertação). Foi realizado tratamento estatístico sobre todo o processo, iniciando-se pela definição do tamanho da amostra. Sendo a pesquisa censitária, a definição do tamanho da amostra e da quantidade mínima necessária de respondentes é importante para a validação estatística dos dados (DANSEY, 2006).

Com a base de dados de respostas disponível, foi realizada uma primeira validação das informações internas, de forma a confirmar os respondentes válidos e excluir os inválidos, definidos nos procedimentos metodológicos da pesquisa.

A análise estatística dos dados foi realizada e visava obter as informações apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8: Análises estatísticas realizadas a partir dos dados obtidos no questionário

Tipo de Análise	Método Estatístico	Bloco do Questionário
Significância das respostas obtidas	Alpha de Cronbach	Primeiro e segundo blocos.
Exclusão das respostas inválidas (no caso, os não proprietários de revendas)	Revisão dos resultados válidos	Segundo bloco.
Agregação das perguntas em seus respectivos constructos	Média simples para as perguntas relacionadas aos constructos	Primeiro bloco.
Distribuição das informações sociodemográficas das revendas	Percentual, média simples, análise comparativa	Segundo bloco.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As análises estatísticas, baseadas na distribuição das respostas, são apresentadas em um conjunto de tabelas e comparativos com explicações de seus resultados no próximo capítulo desta dissertação.

Fase 2: Análise de correlação, regressão e de comparação de médias dos dados obtidos com o questionário:

Na fase 2, foi realizada a análise de correlação que, segundo Hair et al. (2009), é uma das formas de se estudar possíveis relações existentes entre as variáveis. Essas análises estatísticas foram realizadas de modo a procurar as possíveis correlações com significância estatística e que pudessem ser validades a partir da teoria (DANSEY, 2006).

O Quadro 9 apresenta as correlações estatísticas que foram realizadas e aplicadas sobre os dados do questionário:

Quadro 9: Análises de correlações estatísticas realizadas a partir dos dados obtidos no questionário

Tipo de Análise	Método Estatístico	Bloco(s) do Questionário
<u>Passo 1:</u> Estatísticas gerais de médias de das informações sociodemográficas.	Estatísticas descritivas básicas	1 e 2
<u>Passos 2 e 3:</u> Teste das hipóteses H1 a H7 com base nas respostas da pesquisa.	Análise de correlação	1
<u>Passo 4:</u> Teste da hipótese H8 e suas divisões, com base nas respostas da pesquisa.	Regressão linear	1
<u>Passo 5:</u> Teste da hipótese H9 e suas divisões, com base nas respostas da pesquisa.	Comparação de médias	1 e 2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas análises de correlação estatísticas, regressão e comparação de médias foram baseadas na distribuição das respostas, e são apresentadas em um conjunto de gráficos e tabelas, além de mapas comparativos com explicações de seus resultados.

3.5 Matriz de amarração

De forma a agregar todos os conceitos apresentados, bem como todas as hipóteses e o procedimento estatístico de análise de dados, o quadro a seguir apresenta a matriz de amarração metodológica, segundo Mazzon (2018).

Quadro 10: Matriz de Amarração da Pesquisa

Modelo Conceitual Teórico	Hipóteses	Perguntas no Questionário	Técnica Estatística Utilizada
	H0: Existem constructos de comportamento empreendedor	1 a 26	Alpha de Cronbach
	H1: Existe uma relação positiva entre a característica “autorrealização” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.	1 a 4	Correlação entre as variáveis com análise do r de Pearson
	H2: Existe uma relação positiva entre a característica “líder” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.	5 a 7	Correlação entre as variáveis com análise do r de Pearson
	H3 – Existe uma relação positiva entre a característica “planejamento” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.	8 a 11	Correlação entre as variáveis com análise do r de Pearson
	H4 – Existe uma relação positiva entre a característica “inovador” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.	12 a 14	Correlação entre as variáveis com análise do r de Pearson
	H5 – Existe uma relação positiva entre a característica “assumir riscos” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.	15 a 17	Correlação entre as variáveis com análise do r de Pearson
	H6 – Existe uma relação positiva entre a característica “sociável” no comportamento empreendedor do proprietário e a revenda com o desempenho da sua organização.	18 a 21	Correlação entre as variáveis com análise do r de Pearson
	H7 – Existe uma relação positiva entre a característica “agressividade” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.	22 a 24	Correlação entre as variáveis com análise do r de Pearson
	H8, H8a, H8b – Existe uma relação positiva multivariada entre as variáveis preditoras de comportamento empreendedor, bem como a agressividade do proprietário da revenda, e o desempenho da sua organização.	1 a 24	Regressão linear entre as variáveis independentes e as dependentes com análise da significância e do R ²
	H9, H9a, H9b, H9c, H9d, H9e, H9f – O perfil sociodemográfico do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.	27 a 33	Comparação de médias e análise de variância unidirecional, com análise da significância

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Mazzon (2018).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados neste capítulo, após a realização de todo o procedimento de coleta de dados, processamento e análise estatística, conforme descrito anteriormente. As sessões que se seguem demonstram os resultados, desde as estatísticas básicas de frequência, passando pelos estudos de correlação e regressão linear, até a comparação de médias entre as variáveis.

4.1 Passo 1: Análise de frequências e médias dos resultados

Nesse primeiro passo realizou-se a análise dos dados e apresentação dos resultados das estatísticas descritivas básicas, bem como a preparação da base de dados validada para os demais tratamentos estatísticos.

4.1.1 *Cleaning* da base dados

Para entendimento e conhecimento da amostra, inicia-se a apresentação das informações obtidas sobre os constructos de comportamento empreendedor e de agressividade, bem como das informações sociodemográficas das empresas dos respondentes.

De um total de 193 convites, obteve-se 103 respondentes, sendo que, desse total, 21 respostas dos participantes foram consideradas inválidas (pois partiram de colaboradores das empresas, e não de sócios). Ao final, foram obtidos 82 questionários respondidos e validados, sendo que:

- Foram respondidos 53,6% dos questionários enviados;
- Desse total, 20,4% foram considerados inválidos por não terem sido respondidos pelos proprietários das revendas;
- 79,6% foram de respondentes válidos (sobre o total respondido), ou 42,5% do total de questionários enviados;
- Finalmente, em termos de nível de parceria da revenda com a empresa estudada, 90,2% dos respondentes estão nos principais tipos de parceiros, que são unidades de negócios e EBM's.

4.1.2 Informações sociodemográficas dos respondentes

A seguir, apresentam-se os achados relacionados às informações sociodemográficas da pesquisa. Na Tabela 1, demonstram-se as informações relativas ao tempo de empresa dos proprietários das revendas:

Tabela 1: Tempo de Empresa dos Proprietários das Revendas

Tempo de Empresa		Porcentagem	Quantidade
Válido	De 0 a 1 ano	1,2%	1
	Mais de 1 até 5 anos	29,3%	24
	Mais de 5 até 10 anos	41,5%	34
	Mais de 10 até 15 anos	9,8%	8
	Mais de 15 anos	18,3%	15
	Total	100,0%	82

Fonte: Elaborada pelo autor

Dessa forma, 51,3% dos respondentes estão na empresa entre 5 e 15 anos, 30,5% entre 0 e 5 anos e, finalmente, 18,3% estão há mais de 15 anos. Pode-se dizer que a maior parte dos respondentes tem um bom tempo de empresa, pois quase 70% têm mais de 5 anos, ou seja, possuem boa experiência como empreendedores. Esse resultado indica que essas revendas já estão no mercado há muitos anos.

Apresentam-se, na tabela a seguir, as informações relativas à faixa etária dos proprietários das revendas que responderam ao questionário:

Tabela 2: Faixa Etária dos Proprietários das Revendas

Faixa etária		Porcentagem	Quantidade
Válido	Até 25 anos	2,4%	2
	De 26 a 35 anos	15,9%	13
	De 36 a 45 anos	36,6%	30
	De 46 a 55 anos	29,3%	24
	Mais de 56 anos	15,9%	13
	Total	100,0%	82

Fonte: Elaborada pelo autor.

A distribuição dos resultados dos respondentes mostra que 18,3% têm idade até 35 anos, 65,9% têm entre 36 e 55 anos e, finalmente, apenas 15,9% está acima de 56 anos. Assim, mais de 81% dos respondentes têm mais de 36 anos, o que demonstra se tratar de uma amostra mais madura e, possivelmente, mais experiente no mercado.

A tabela a seguir apresenta a demografia dos respondentes com relação ao sexo dos proprietários participantes do estudo:

Tabela 3: Sexo dos Proprietários das Revendas

	Sexo	Porcentagem	Quantidade
Válido	Masculino	95,1%	78
	Feminino	4,9%	4
	Total	100,0%	82

Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado nessa tabela demonstra ainda uma grande diferença quanto à existência de empreendedoras do sexo feminino na área de tecnologia da informação, pois quase a totalidade (95%) dos respondentes é do sexo masculino.

Com relação à escolaridade dos proprietários das revendas, apresentam-se, na Tabela 4, os resultados obtidos.

Tabela 4: Escolaridade dos Proprietários das Revendas

	Escolaridade	Porcentagem	Quantidade
Válido	Ensino superior incompleto	4,9%	4
	Ensino superior completo	37,8%	31
	Pós-graduação	57,3%	47
	Total	100,0%	82

Fonte: Elaborada pelo autor.

A escolaridade dos proprietários das revendas é elevada, sendo que mais de 95% dos respondentes têm ensino superior completo ou pós-graduação. Por se tratar de um produto especializado, estimava-se que os respondentes que estão à frente dessas revendas tivessem ao menos o nível de escolaridade superior.

Com relação à localização geográfica das revendas, tem-se as informações na Tabela 5:

Tabela 5: Localização das Revendas

	Localização Geográfica	Porcentagem	Quantidade
Válido	Estado de São Paulo	32,9%	27
	Sudeste (exceto estado de SP)	30,5%	25
	Nordeste	12,2%	10
	Sul	11,0%	9
	Centro-Oeste	9,8%	8
	Norte	3,7%	3
	Total	100,0%	82

Fonte: Elaborada pelo autor.

Mais de 63% dos respondentes estão baseados na região Sudeste, em especial no estado de São Paulo. Cerca de 30% estão nas regiões Sul, Nordeste e Centro-Oeste – aproximadamente 10% em cada região –, e há menor participação na região Norte, com cerca de 4%.

Finalmente, em termos de nível de parceria da revenda com a empresa estudada, tem-se as informações na Tabela 6.

Tabela 6: Nível de Parceria dos Proprietários das Revendas

	Nível de Parceria	Porcentagem	Quantidade
Válido	Unidade de Negócio	24,4%	20
	EBM	65,9%	54
	<i>Finder</i>	9,8%	8
	Total	100,0%	82

Fonte: Elaborada pelo autor.

Obteve-se uma adesão de respondentes praticamente censitária das unidades de negócio e uma ótima adesão dos EBMs, que são parceiros mais numerosos e com um bom grau de comprometimento com a empresa estudada. No entanto, dos parceiros de nível *finder*, de menor comprometimento e relacionamento com a empresa, conseguiu-se poucos respondentes. Pode-se considerar que a amostra de respondentes corresponde à realidade dos principais parceiros da empresa estudada: uns muito motivados e comprometidos, outros com menor grau de interesse e participação em termos de resultados de vendas e financeiros.

Como resumo das informações sociodemográficas dos proprietários das revendas, pode-se concluir que são predominantemente homens, com nível de escolaridade superior, com idade acima de 35 anos e com uma boa experiência na empresa em seus anos de empreendedores. Estes estão situados, em sua maioria, na região sudeste do Brasil e são parceiros de bom ou alto grau de relacionamento com a empresa estudada. A figura 3 ressalta essas características.

Figura 3: Principais características sociodemográficas dos proprietários das revendas

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.3 Estatísticas descritivas do comportamento empreendedor e de agressividade

A partir dos resultados brutos obtidos na pesquisa, validou-se estatisticamente cada uma das perguntas, usando o método de médias, desvios padrão e a avaliação do Alfa de Cronbach de cada uma.

A tabela a seguir apresenta as perguntas de cada constructo, as suas médias, os desvios padrão e o respectivo Alfa de Cronbach:

**Tabela 7: Estatísticas Descritivas dos Comportamentos Empreendedores e Agressividade:
Alfa de Cronbach**

Perguntas	N	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach do constructo	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1 Frequentemente, detecto oportunidades promissoras de negócios no mercado.	102	4,49	,841	Autorrealização: ,644	,501
2 Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado.	102	4,62	,912		,553
3 Tenho controle sobre os fatores críticos para a minha plena realização profissional.	102	4,51	,941		,620
4 Profissionalmente, me considero uma pessoa muito mais persistente que as demais.	102	4,78	,863		,619
5 Sempre encontro soluções muito criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.	102	4,97	,884	Inovador: ,514	,537

Perguntas	N	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach do constructo	Alfa de Cronbach se o item for excluído
6 Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.	102	5,14	,955		,293
7 Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.	102	4,57	,970		,366
8 Tenho um bom plano da minha vida profissional.	102	4,81	,898	Planejamento: ,453	,407
9 No meu trabalho, sempre planejo muito bem tudo o que eu faço.	102	4,54	,864		,141
10 Tenho os assuntos referentes ao trabalho sempre muito bem planejados.	102	4,46	,840		,148
11 Me incomoda muito ser pego de surpresa por fatos que eu poderia ter previsto.	102	4,84	1,088		,705*
12 Frequentemente, sou escolhido como líder em projetos ou atividades profissionais.	102	4,82	,938	Líder: ,769	,638
13 Frequentemente, as pessoas pedem a minha opinião sobre os assuntos de trabalho.	102	4,94	,983		,714
14 As pessoas respeitam a minha opinião.	102	5,03	,710		,711
15 Sempre procuro estudar muito a respeito de cada situação profissional que envolva algum tipo de risco.	102	4,88	,871	Assume Riscos: ,343	,422
16 Eu assumiria uma dívida de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.	102	4,29	1,207		,202
17 Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.	102	4,54	,951		,086
18 Me relaciono muito facilmente com outras pessoas.	102	5,03	,873	Sociável: ,226	,114
19 Meus contatos pessoais influenciam muito pouco a minha vida profissional.	102	3,51	1,377		,517*
20 Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida profissional.	102	4,82	,999		,151
21 Conheço várias pessoas que poderiam me auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.	102	4,92	,864		,150
22 A agressividade comercial nas vendas, produtos e serviços de ERP de minha empresa é maior que de outras empresas do mesmo segmento e porte.	102	3,64	1,209	Agressividade: ,722	,458
23 A agressividade de <i>marketing</i> na geração de demanda de minha empresa é maior que de outras empresas do mesmo segmento e porte.	102	3,31	1,243		,662
24 Agressividade técnica na preparação e capacitação dos profissionais em vendas e implantação da solução de ERP de minha empresa é maior que de outras empresas do mesmo segmento e porte.	102	3,96	1,234		,754

(*) Alpha de Cronbach com maior significância para a exclusão das questões

Fonte: Elaborada pelo Autor.

O Alfa de Cronbach para o constructo planejamento foi de 0,453, porém, se a pergunta 11, que pertence a este constructo for retirada dos cálculos, o valor sobe para 0,705. O mesmo ocorre com o Alfa de Cronbach do constructo sociável que, para a pergunta 19, sai de 0,226 e sobe para 0,517, caso retirada. Isso demonstra que, com a exclusão desses itens, as médias e respectivos desvios padrão dos constructos ficam mais condizentes com os critérios estatísticos adotados. Note-se que a formulação das perguntas 11 e 19 tem um sentido de negação ou contrariedade e, por isso, seus números são muito divergentes dos demais. Dessa forma, apesar de o questionário adotado ser validado na literatura e por critérios estatísticos, para esta pesquisa, de modo específico, foram excluídas as perguntas 11 e 19.

Com a exclusão das perguntas 11 e 19, e subtraindo também os respondentes que não eram proprietários das revendas, tem-se o resultado ajustado do questionário, com 82 respondentes válidos, a partir do qual o tratamento estatístico foi realizado, e é apresentado na tabela a seguir, com os percentuais obtidos em cada pergunta, e suas médias e desvios padrão.

Tabela 8: Estatísticas Descritivas dos Comportamentos Empreendedores e Agressividade: Resultados Percentuais, Média e Desvio Padrão por Pergunta

Comportamento Empreendedor e Desempenho Organizacional	Constructo	Discordo			Concordo			Média	Desvio Padrão
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente		
1 Frequentemente, detecto oportunidades promissoras de negócios no mercado.	Autorrealização	1%	0%	4%	40%	45%	10%	4,57	,817
2 Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado.		1%	1%	0%	33%	48%	17%	4,76	,869
3 Tenho controle sobre os fatores críticos para a minha plena realização profissional.		0%	0%	12%	28%	44%	16%	4,63	,896
4 Profissionalmente, me considero uma pessoa muito mais persistente que as demais.		0%	0%	4%	18%	56%	22%	4,96	,744
5 Sempre encontro soluções muito criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.	Inovador	0%	0%	2%	17%	45%	35%	5,15	,756
6 Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.		0%	0%	5%	18%	29%	48%	5,20	,909
7 Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.		0%	1%	10%	27%	49%	13%	4,63	,882
8 Tenho um bom plano da minha vida profissional.	Planejamento	0%	0%	5%	22%	48%	26%	4,94	,822

Comportamento Empreendedor e Desempenho Organizacional	Construto	Discordo			Concordo			Média	Desvio Padrão
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente		
9 No meu trabalho, sempre planejo muito bem tudo o que eu faço.		0%	2%	9%	32%	48%	10%	4,54	,878
10 Tenho os assuntos referentes ao trabalho sempre muito bem planejados.		0%	1%	10%	37%	45%	7%	4,48	,820
12 Frequentemente, sou escolhido como líder em projetos ou atividades profissionais.	Líder	0%	1%	2%	23%	44%	29%	4,98	,860
13 Frequentemente, as pessoas pedem a minha opinião sobre os assuntos de trabalho.		0%	2%	6%	10%	46%	35%	5,06	,960
14 As pessoas respeitam a minha opinião.		0%	0%	1%	13%	61%	24%	5,09	,652
15 Sempre procuro estudar muito a respeito de cada situação profissional que envolva algum tipo de risco.	Assume Riscos	0%	0%	5%	20%	48%	28%	4,99	,824
16 Eu assumiria uma dívida de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.		5%	6%	10%	28%	35%	16%	4,30	1,302
17 Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.		0%	0%	9%	34%	38%	20%	4,68	,887
18 Me relaciono muito facilmente com outras pessoas.	Sociável	0%	0%	4%	22%	39%	35%	5,06	,851
20 Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida profissional.		0%	4%	4%	23%	40%	29%	4,88	,999
21 Conheço várias pessoas que poderiam me auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.		0%	0%	4%	22%	46%	28%	4,99	,809
22 A agressividade comercial nas vendas e produtos e serviços de ERP de minha empresa é maior que de outras empresas do mesmo segmento e porte.	Agressividade	7%	13%	24%	38%	13%	4%	3,48	1,209
23 A agressividade de <i>marketing</i> na geração de demanda de minha empresa é maior que de outras empresas do mesmo segmento e porte.		6%	27%	27%	22%	12%	6%	3,26	1,313
24 Agressividade técnica na preparação e capacitação dos profissionais em vendas e implantação da solução de ERP de minha empresa é maior que de outras empresas do mesmo segmento e porte.		2%	13%	21%	34%	20%	10%	3,84	1,242

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Ressalta-se que a maior parte das respostas se situa dentro das faixas de “Concordância”, especialmente as perguntas relacionadas aos constructos da literatura de comportamento empreendedor. Por outro lado, o único constructo em que as respostas das faixas de “Discordo” tiveram algum peso, ainda que a maior parte tenha se situado no espectro do “Concordo”, foi o de agressividade.

Analisando-se sob a ótica focada apenas nas médias dos constructos, que são a base do estudo estatístico de correlação, regressão e comparações, tem-se os resultados apresentados na tabela a seguir.

Tabela 9: Estatísticas Descritivas dos Comportamentos Empreendedores e Agressividade

Constructos (média)	Média	Desvio Padrão
Autorrealização	4,73	0,57
Inovador	4,99	0,60
Planejamento	4,65	0,66
Líder	5,04	0,68
Assume Riscos	4,65	0,67
Sociável	4,97	0,63
Agressividade	3,52	1,00

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Os maiores valores absolutos encontrados na pesquisa foram nos constructos de líder, inovador e sociável, com valores médios próximos a 5, em uma escala Likert de 6 pontos². Em seguida, tem-se os constructos de autorrealização, planejamento e assumir riscos, com médias entre 4,5 e 5. Finalmente, o constructo com menor valor médio foi o de agressividade, que ficou com cerca de 3,5. Como os desvios padrão são da ordem de grandeza de 0,6 (exceto o desvio padrão de agressividade, com valor de 1), pode-se sugerir, tendo-se em vista as respostas obtidas, que, para os empreendedores respondentes, todos os constructos de comportamento empreendedor têm médias elevadas, sendo que o constructo de agressividade apresenta uma média um pouco menor que as demais, porém ainda elevada.

Pode-se supor que os empreendedores tendem a ser mais positivos com relação aos seus comportamentos empreendedores, dando uma visão mais otimista do que a realidade, com exceção do constructo de agressividade, em relação ao qual pareceram mais moderados e menos otimistas.

² A escala Likert utilizada foi: 1 para Discordo Totalmente, 2 para Discordo Muito, 3 para Discordo Pouco, 4 para Concordo Pouco, 5 para Concordo Muito, e 6 para Concordo Totalmente.

4.1.4 Informações do desempenho organizacional das revendas

Nesta sessão, apresentam-se as estatísticas descritivas básicas para desempenho organizacional médio das empresas. As perguntas 25 e 26 do questionário são relacionadas com a medição do desempenho organizacional dos respondentes, a partir do qual o tratamento estatístico foi realizado, e está apresentado na tabela a seguir, com os percentuais obtidos em cada pergunta, bem como suas médias e desvios padrão.

Tabela 10: Estatísticas Descritivas do Desempenho Organizacional: Resultados Percentuais, Média e Desvio Padrão por Pergunta

Desempenho Organizacional	Construto	Discordo			Concordo			Média	Desvio Padrão
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente		
25 Na minha percepção, o desempenho financeiro da minha empresa melhorou nos últimos 12 meses.	Desempenho Organizacional	2%	3%	16%	37%	18%	24%	4,39	1,22
26 Na minha percepção, as vendas da minha empresa aumentaram nos últimos 12 meses.		2%	10%	16%	32%	22%	18%	4,16	1,31

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Na Tabela 11, tem-se a apresentação da média e desvio padrão desse constructo:

Tabela 11: Estatísticas Descritivas do Desempenho Organizacional

Constructo		Média	Desvio Padrão
Válido	Desempenho Organizacional (média)	4,27	1,10

Fonte: Elaborada pelo autor.

A escala utilizada foi a Likert de 1 a 6 pontos, sendo que a média atingida para o desempenho organizacional foi superior a 3, mostrando que a percepção de seu desempenho é acima da média, ou ainda, apresenta percepção de desempenho positiva. Pode-se levar em conta que, eventualmente, os parceiros tendem a se mostrar mais bem-sucedidos ou satisfeitos do que a realidade.

4.2 Passo 2: Análise de correlação dos comportamentos empreendedores com o desempenho organizacional, respondendo às hipóteses H1 a H6

Esta sessão tem como principal objetivo responder às hipóteses do passo 2, H1 a H6, por meio da medição do grau de correlação entre variáveis de comportamento empreendedor e agressividade e a variável desempenho organizacional.

Realizou-se a medição de correlação das variáveis e foram consideradas as seguintes variáveis independentes:

- Autorrealização (média) – AR;
- Inovador (média) – IN;
- Planejador (média) – PL;
- Líder (média) – LI;
- Assume riscos (média) – RI;
- Sociável (média) – SO;
- Agressividade (média) – AG.

Foram utilizadas, ainda, as seguintes variáveis dependentes:

- Desempenho organizacional (médio) – DO;
- Como complemento para a análise:
 - Desempenho organizacional financeiro – DOF;
 - Desempenho organizacional de vendas – DOV.

A Tabela 12 apresenta o resultado completo do estudo de correlação entre as variáveis selecionadas.

Tabela 12: Correlação de Pearson (r) entre Comportamentos Empreendedores e Agressividade com Desempenho Organizacional

Constructos	AR	IN	PL	LI	RI	SO	AG	DO	DOF	DOV
Autorrealização (média) AR	1	,559**	,622**	,452**	,423**	,393**	,384**	,280*	,171	,329**
Inovador (média) IN		1	,343**	,417**	,258*	,484**	,232*	,226*	,137	,266*
Planejamento (média) PL			1	,512**	,198	,440**	,383**	,322**	,341**	,243*
Líder (média) LI				1	,163	,516**	,139	,142	,200	,061
Assume Riscos (média) RI					1	,035	-,002	,046	-,011	,090
Sociável (média) SO						1	,285**	,202	,251*	,119
Agressividade (média) AG							1	,402**	,356**	,370**
Desempenho Organizacional (média) DO								1	,896**	,910**
Desempenho Organizacional Financeiro (média) DOF									1	,631**
Desempenho Organizacional Vendas (média) DOV										1

(**) $r < .01$ = há correlação significativa.

(*) $r < .05$ = há correlação significativa.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os parágrafos que se seguem utilizam as informações da matriz de correlação para responder às hipóteses (de 1 a 6) da pesquisa.

H1: Existe uma relação positiva entre a característica “autorrealização” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.

A característica de comportamento empreendedor de autorrealização apresenta uma correlação positiva com o desempenho da organização, com r de Pearson de .280 para o desempenho organizacional médio. Essa correlação é positiva e significativa.

Para o detalhamento do desempenho organizacional, em termos de percepção de desempenho financeiro e de vendas, tem-se também uma correlação positiva, porém não significativa, para

o desempenho financeiro, com r de Pearson de .170. Para o desempenho de vendas, o r de Pearson é de .329, com uma correlação positiva e significativa.

H2: Existe uma relação positiva entre a característica “líder” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.

A característica de comportamento empreendedor de líder apresenta uma correlação positiva com o desempenho da organização, com r de Pearson de .142 para o desempenho organizacional médio. Essa correlação é positiva, porém não significativa.

Para o detalhamento do desempenho organizacional, em termos de percepção de desempenho financeiro e de vendas, tem-se também uma correlação positiva e não significativa para o desempenho financeiro, com r de Pearson de .200, e de .061 para o desempenho financeiro de vendas, também positiva, porém não significativa.

H3: Existe uma relação positiva entre a característica “planejamento” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.

A característica de comportamento empreendedor de planejamento apresenta uma correlação positiva com o desempenho da organização, com r de Pearson de .322 para o desempenho organizacional médio. Essa correlação é positiva e significativa.

Para o detalhamento do desempenho organizacional, em termos de percepção de desempenho financeiro e de vendas, tem-se também uma correlação positiva e significativa para o desempenho financeiro, com r de Pearson de .341, e de .243 para o desempenho financeiro de vendas.

H4: Existe uma relação positiva entre a característica “inovador” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.

A característica de comportamento empreendedor de inovador apresenta uma correlação positiva com o desempenho da organização, com r de Pearson de .226 para o desempenho organizacional médio. Essa correlação é positiva e significativa.

Para o detalhamento do desempenho organizacional, em termos de percepção de desempenho financeiro e de vendas, tem-se uma correlação positiva, porém não significativa para o desempenho financeiro, com r de Pearson de .137, e de .266 para o desempenho financeiro de vendas, positiva e significativa.

H5: Existe uma relação positiva entre a característica “assumir riscos” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.

A característica de comportamento empreendedor de assumir riscos apresenta uma correlação levemente positiva com o desempenho da organização, com r de Pearson de .046 para o desempenho organizacional médio. Essa correlação é positiva, porém não significativa.

Para o detalhamento do desempenho organizacional, em termos de percepção de desempenho financeiro e de vendas, tem-se uma correlação negativa e não significativa para o desempenho financeiro, com r de Pearson de $-.11$ (negativo), e de .09 para o desempenho financeiro de vendas, positiva e também não significativa

H6: Existe uma relação positiva entre a característica “sociável” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.

A característica de comportamento empreendedor sociável apresenta uma correlação positiva com o desempenho da organização, com r de Pearson de .202 para o desempenho organizacional médio. Essa correlação é positiva, porém não significativa.

Para o detalhamento do desempenho organizacional, em termos de percepção de desempenho financeiro e de vendas, tem-se uma correlação positiva e significativa para o desempenho financeiro, com r de Pearson de .251, e de .119 para o desempenho financeiro de vendas, positiva e não significativa.

Resumo dos resultados das Hipóteses H1 a H6

Com relação às hipóteses H1 a H6, todas foram confirmadas, pois apresentaram correlações positivas entre as variáveis independentes e dependentes, porém com valores de r de Pearson diversos, indicando maior ou menor significância dos resultados.

Os constructos que apresentaram maiores significâncias na correlação com o desempenho organizacional foram autorrealização, planejamento e inovação. Por outro lado, os constructos com menor significância foram: líder, assumir riscos e sociável.

Com relação ao desempenho organizacional financeiro, os constructos que apresentaram maiores significâncias na correlação foram planejamento e sociável. Os constructos com menor significância foram: autorrealização, líder, inovador e a assumir riscos.

Além disso, o desempenho organizacional de vendas tem maior significância na correlação com os constructos autorrealização, planejamento e inovador. Os constructos com menor significância foram: líder, assumir riscos e sociável.

A figura a seguir ilustra esses resultados.

Figura 4: Resultados do estudo de correlação – H1 a H6

Fonte: Elaborada pelo autor.

É importante apresentar, também, alguns achados de correlações entre comportamento empreendedor e desempenho organizacional:

- Existe uma maior correlação entre o comportamento empreendedor da autorrealização com o comportamento empreendedor planejamento, com r de Pearson de .622.
- Existe uma maior correlação entre o comportamento empreendedor da autorrealização com o comportamento empreendedor inovador, com r de Pearson de .559.

Pode-se, então, sugerir que os respondentes, proprietários de vendas de *software* da empresa estudada, quando apresentam comportamentos empreendedores de autorrealização, planejamento e inovação, apresentam um maior desempenho organizacional. Os constructos de líder, assumir riscos e sociável apresentaram menor impacto em seu desempenho organizacional.

Como conclusão para as hipóteses H1 a H6, todos os constructos de comportamento empreendedor mostraram correlações positivas, com significâncias variadas, em relação ao constructo de percepção de desempenho organizacional geral da empresa.

4.3 Passo 3: Análise de correlação dos comportamentos de agressividade com o desempenho organizacional, respondendo à hipótese H7

Essa sessão tem como objetivo responder à hipótese do passo 3, H7. Realizou-se o estudo de correlação das variáveis, no qual foi considerada a seguinte variável independente:

- Agressividade (média) – AG.

Como variáveis dependentes, tem-se:

- Desempenho organizacional (médio) – DO;
- Como complemento para a análise:
 - Desempenho organizacional financeiro – DOF;
 - Desempenho organizacional de vendas – DOV.

H7: Existe uma relação positiva entre a característica “agressividade” no comportamento empreendedor do proprietário da revenda e o desempenho da sua organização.

A característica de comportamento agressividade apresenta uma correlação positiva com o desempenho da organização, com r de Pearson de .402 para o desempenho organizacional médio. Essa correlação é positiva e significativa.

Para o detalhamento do desempenho organizacional, em termos de percepção de desempenho financeiro e de vendas, tem-se também uma correlação positiva e significativa para o desempenho financeiro, com r de Pearson de .356, e de .370 para o desempenho financeiro de vendas.

Dessa forma, considerando-se os dados obtidos da correlação, a hipótese H7 foi confirmada, pois apresenta correlações positivas e significativas entre as variáveis independentes e dependentes. Os valores de r de Pearson são positivos e significativas, e são superiores a todos os outros valores dos demais comportamentos empreendedores, indicando uma maior significância de correlação entre o constructo agressividade, em relação ao desempenho organizacional.

A figura 5 ilustra esses resultados.

Figura 5: Resultados do estudo de correlação – H7

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4 Passo 4: Análise de regressão linear multivariada de todos os comportamentos empreendedores e de agressividade, com o desempenho organizacional, respondendo à hipótese H8

Esta sessão tem como objetivo responder à hipótese do passo 4, H8, e seu detalhamento, H8a e H8b. Realizou-se o estudo de regressão linear de todos os comportamentos empreendedores e de agressividade com o desempenho organizacional, com o uso dos seguintes preditores:

- Autorrealização (média) – AR;
- Inovador (média) – IN;
- Planejador (média) – PL;
- Líder (média) – LI;
- Assume riscos (média) – RI;
- Sociável (média) – SO;
- Agressividade (média) – AG.

Foram utilizadas as seguintes variáveis dependentes, cada uma empregada individualmente em cada simulação:

- Desempenho organizacional (médio) – DO – H8;
- Como complemento para a análise:
 - Desempenho organizacional financeiro – DOF – H8a;
 - Desempenho organizacional de vendas – DOV – H8b.

H8 – Existe uma relação positiva multivariada entre as variáveis preditoras de comportamento empreendedor, bem como da agressividade do proprietário da revenda, e o desempenho da sua organização.

Realizou-se o processamento estatístico da regressão linear dos fatores, em especial para a H8, todas as variáveis preditoras de comportamento empreendedor e de agressividade, com o desempenho organizacional médio calculado.

A Tabela 13 apresenta a sumarização do modelo de regressão, com o seu R^2 .

Tabela 13: Sumarização do modelo de regressão – DO Médio

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,452 ^a	,204	,129	1,068

a. Preditores: (Constante): Agressividade média, Assume Riscos média, Líder média, Inovador média, Planejamento média, Sociável média, Autorrealização média.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em termos estatísticos, o R^2 ajustado de 0,129 demonstra que as variáveis estudadas agregadas explicam 12,9% do desempenho organizacional médio das empresas estudadas. A figura a seguir apresenta o teste de normalidade dos dados:

Figura 6: Teste de Normalidade dos Dados – DO Média

Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado do estudo de regressão é apresentado na Tabela 14.

Tabela 14: Estudo de Regressão – DO Médio

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	tc	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	,936	1,330		,704	,484
Autorrealização média	,031	,324	,015	,094	,925
Inovador média	,199	,256	,105	,776	,440
Planejamento média	,315	,252	,183	1,250	,215
Líder média	-,070	,224	-,042	-,312	,756
Assume Riscos média	-,029	,200	-,017	-,144	,886
Sociável média	-,002	,243	-,001	-,008	,994
Agressividade média	,350	,135	,308	2,597	,011*

Variável Dependente: DO Média

(*) Maior significância

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme apresentado na sessão referente ao método estatístico, espera-se, nos estudos de regressão, uma significância abaixo do índice .05 (muito forte) e .10 (forte). A única variável que se enquadra nesses índices de significância é a agressividade média, com um valor de .011, ou seja, $r < .05$.

Dessa forma, considerando-se os dados obtidos da correlação, a hipótese H8 foi confirmada, pois todos os fatores preditores de comportamento tem uma relação positiva e, em especial, o comportamento empreendedor de agressividade tem maior significância.

Assim, uma afirmativa que pode ser abstraída dos resultados da regressão para atender a hipótese H8 é a seguinte: o comportamento de agressividade dos proprietários das revendas tem forte relação com o desempenho organizacional médio de suas empresas, quando avaliado em conjunto com os demais comportamentos empreendedores, e que explica 12,9% dos fatores que influenciam o seu desempenho.

A seguir, apresentam-se os derivativos da hipótese H8, individualmente, com relação ao desempenho financeiro e de vendas das organizações.

H8a – Existe uma relação positiva multivariada entre as variáveis preditoras de comportamento empreendedor, bem como a agressividade do proprietário da revenda, e o desempenho financeiro da sua organização.

São observados, a seguir, os resultados obtidos nesse estudo de regressão.

Tabela 15: Sumarização do modelo de regressão – DO Financeiro

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,444 ^a	,197	,121	1,148

a. Preditores: (Constante): Agressividade média, Assume Riscos média, Líder média, Inovador média, Planejamento média, Sociável média, Autorrealização média.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em termos estatísticos, o R^2 ajustado de 0,121 demonstra que as variáveis agregadas explicam 12,1% do desempenho organizacional médio das revendas estudadas. A figura a seguir apresenta o teste de normalidade dos dados gerado.

Figura 7: Teste de Normalidade dos Dados – DO Financeiro

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

Variável Dependente: Desempenho_Org_Financeiro_P25

Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado do estudo de regressão é apresentado na Tabela 16.

Tabela 16: Estudo de Regressão – DO Financeiro

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Tc	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	1,209	1,430		,846	,400
Autorrealização média	-,344	,349	-,163	-,987	,327
Inovador média	,022	,275	,011	,080	,936
Planejamento média	,494	,271	,269	1,826	,072*
Líder média	,089	,240	,050	,369	,713
Assume Riscos média	-,016	,215	-,009	-,074	,941
Sociável média	,165	,261	,085	,632	,530
Agressividade média	,343	,145	,282	2,367	,021*

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional Financeiro

(*) Maior significância

Fonte: Elaborada pelo autor.

As variáveis que se enquadram nos índices de significância abaixo de .05 ou .10 é a agressividade média, com um valor de .021 (abaixo de .05), e o planejamento médio, com um valor de .072 (abaixo de .10).

Dessa forma, considerando-se os dados obtidos da correlação, a hipótese H8a foi confirmada, pois todos os fatores preditores de comportamento tem uma relação positiva e, em especial, os comportamentos empreendedores de agressividade e de planejamento tem maior significância quando se relacionam com o desempenho financeiro.

Assim, uma afirmativa que pode ser abstraída dos resultados da regressão para atender a hipótese H8a é a seguinte: comportamento de agressividade e de planejamento dos proprietários das revendas tem forte relação com o desempenho organizacional financeiro de suas empresas, quando avaliado em conjunto com os demais comportamentos empreendedores, e que explica 12,1% desse desempenho.

H8b – Existe uma relação positiva multivariada entre as variáveis preditoras de comportamento empreendedor e agressividade do proprietário da revenda com o desempenho de vendas da sua organização.

Seguem os resultados obtidos no estudo de regressão.

Tabela 17: Sumarização do modelo de regressão – DO Vendas

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,452 ^a	,205	,129	1,222

a. Preditores: (Constante): Agressividade média, Assume Riscos média, Líder média, Inovador média, Planejamento média, Sociável média, Autorrealização média.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em termos estatísticos, o R^2 ajustado de 0,129 demonstra que as variáveis agregadas explicam 12,9% do desempenho organizacional médio das empresas estudadas. A figura a seguir apresenta o teste de normalidade dos dados obtido para o desempenho organizacional de vendas:

Figura 8: Teste de Normalidade dos Dados – DO Vendas

Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado do estudo de regressão é apresentado na Tabela 18.

Tabela 18: Estudo de Regressão – DO Vendas

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	tc	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	,662	1,521		,435	,665
Autorrealização média	,405	,371	,179	1,092	,278
Inovador média	,375	,293	,174	1,281	,204
Planejamento média	,135	,288	,069	,469	,640
Líder média	-,228	,256	-,120	-,892	,375
Assume Riscos média	-,042	,229	-,022	-,182	,856
Sociável média	-,169	,278	-,082	-,607	,546
Agressividade média	,357	,154	,275	2,317	,023*

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional de Vendas

(*) Maior significância.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A variável que se enquadra nos índices de significância abaixo de .05 ou .10 é a agressividade média, com um valor de .023 (abaixo de .05).

Dessa forma, considerando-se os dados obtidos da correlação, a hipótese H8b também foi confirmada, pois todos os fatores preditores de comportamento têm uma relação positiva e, em especial, o comportamento empreendedor de agressividade tem maior prevalência quando se relaciona com o desempenho organizacional de vendas.

Assim, uma afirmativa que pode ser abstraída dos resultados da regressão para atender a hipótese H8b é a seguinte: o comportamento de agressividade dos proprietários das vendas

tem forte relação com o desempenho organizacional de vendas de suas empresas, quando avaliado em conjunto com os demais comportamentos empreendedores, e que explica 12,9% desse desempenho.

Resumo dos resultados das Hipóteses H8, H8a e H8b

O comportamento de agressividade dos proprietários das revendas tem forte relação com o desempenho organizacional de suas empresas, quando avaliado em conjunto com os demais comportamentos empreendedores. Em especial, quando se avalia o apenas desempenho organizacional financeiro, os constructos preditores que mais o influenciam são a agressividade e o planejamento. A figura 9 ilustra esses resultados.

Figura 9: Resultados do estudo de regressão – H8, H8a, H8b

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.5 Passo 5: Análise de comparação de médias e significância entre as informações sociodemográficas com o desempenho organizacional, respondendo à hipótese H9

Esta sessão tem como objetivo responder à hipótese do passo 5, H9, e seu detalhamento, a saber, H9a, H9b, H9c, H9d, H9e e H9f. Realizou-se o estudo de comparação de médias das

classificações sociodemográficas com o desempenho organizacional, com o uso dos seguintes componentes:

- Tempo de empresa do proprietário da empresa;
- Idade do proprietário da empresa;
- Sexo do proprietário da empresa;
- Escolaridade do proprietário da empresa;
- Região da empresa;
- Tipo de parceria da empresa.

Há, ainda, a variável dependente: o desempenho organizacional (médio) – DO.

H9 – O perfil sociodemográfico do proprietário das vendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

Realizou-se o processamento estatístico de comparações múltiplas dos preditores sociodemográficos com a variável dependente desempenho organizacional, considerando os fatores tempo de empresa, idade, sexo, escolaridade, região e tipo de parceria.

As hipóteses foram testadas individualmente com esses preditores e são apresentadas, a seguir, para posterior conclusão da hipótese agregadora.

H9a – O tempo de empresa do proprietário das vendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

Foi realizado o processamento de comparação de médias múltiplas, utilizando o teste de Scheffe, apresentado na Tabela 19.

Tabela 19: Comparação de médias – Tempo de Empresa**Comparações múltiplas**

Variável dependente: DO

Tempo de Empresa		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
0-5	5-15	-,41571	,28312	,345	-1,1221	,2906
	+15	,32000	,36605	,684	-,5932	1,2332
5-15	0-5	,41571	,28312	,345	-,2906	1,1221
	+15	,73571	,33712	,099*	-,1054	1,5768
+15	0-5	-,32000	,36605	,684	-1,2332	,5932
	5-15	-,73571	,33712	,099*	-1,5768	,1054

(*) Maior significância

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para esse modelo de comparação múltipla de médias, consideram-se adequados níveis de significância abaixo de .05 ou abaixo de .10, para ter maior significância. Para a comparação da faixa de tempo de empresa de 5 a 15 anos *versus* mais de 15 anos, encontrou-se uma significância de .099, ou seja, abaixo de .10 que também é aceitável.

Dessa forma, proprietários com mais de 15 anos de tempo de empresa apresentam um desempenho organizacional menor do que os demais grupos de idade, em especial dos de 5 a 15 anos de empresa. Ou, ainda, os empreendedores com 5 a 15 anos de empresa demonstram um maior desempenho organizacional, em especial se comparado à faixa de mais de 15 anos de empresa.

Considerando-se os dados obtidos da comparação de médias, a hipótese H9a, foi confirmada.

H9b – A idade do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

Foi realizado o processamento de comparação de médias múltiplas, o teste de Scheffe, apresentado na tabela 20.

Tabela 20: Comparação de médias – Idade**Comparações múltiplas**

Variável dependente: DO

Idade		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Até 25 anos	De 26 a 35 anos	-1,11538	,78937	,736	-3,6068	1,3761
	De 36 a 45 anos	-,55000	,75897	,971	-2,9455	1,8455
	De 46 a 55 anos	,39583	,76487	,992	-2,0183	2,8100
	Mais de 56 anos	-,07692	,78937	1,000	-2,5684	2,4145
De 26 a 35 anos	Até 25 anos	1,11538	,78937	,736	-1,3761	3,6068
	De 36 a 45 anos	,56538	,34508	,614	-,5238	1,6546
	De 46 a 55 anos	1,51122*	,35789	,003*	,3816	2,6408
	Mais de 56 anos	1,03846	,40763	,177	-,2481	2,3250
De 36 a 45 anos	Até 25 anos	,55000	,75897	,971	-1,8455	2,9455
	De 26 a 35 anos	-,56538	,34508	,614	-1,6546	,5238
	De 46 a 55 anos	,94583*	,28461	,033*	,0475	1,8441
	Mais de 56 anos	,47308	,34508	,758	-,6161	1,5622
De 46 a 55 anos	Até 25 anos	-,39583	,76487	,992	-2,8100	2,0183
	De 26 a 35 anos	-1,51122*	,35789	,003*	-2,6408	-,3816
	De 36 a 45 anos	-,94583*	,28461	,033*	-1,8441	-,0475
	Mais de 56 anos	-,47276	,35789	,782	-1,6023	,6568
Mais de 56 anos	Até 25 anos	,07692	,78937	1,000	-2,4145	2,5684
	De 26 a 35 anos	-1,03846	,40763	,177	-2,3250	,2481
	De 36 a 45 anos	-,47308	,34508	,758	-1,5622	,6161
	De 46 a 55 anos	,47276	,35789	,782	-,6568	1,6023

(*) A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para a comparação da faixa idade de 26 a 35 anos *versus* 46 a 55 anos, encontrou-se uma significância de .003, ou seja, abaixo de .05 que é considerada forte. Entre 36 a 45 anos *versus* 46 a 55, encontrou-se também uma significância de .033, também abaixo de .05.

As faixas de idade intermediárias, entre 26 a 45 anos, apresentaram médias de desempenho organizacional maiores do que a faixa superior, de 46 a 55 anos e acima de 56 anos.

Considerando-se os dados obtidos da comparação de médias, a hipótese H9b foi confirmada.

H9c – O sexo do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

Não foi possível realizar as comparações de médias para o sexo do proprietário das revendas, em função da pequena quantidade de mulheres na amostra, apenas 4 contra 78 homens. Dessa forma, não foi possível confirmar a hipótese H9c.

H9d – A escolaridade do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

Foi realizado o processamento de comparação de médias múltiplas, o teste de Scheffé, apresentado na tabela a seguir.

Tabela 21: Comparação de médias – Escolaridade

Comparações múltiplas

Variável dependente: DO

Escolaridade		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	1,08468	,59986	,202	-,4119	2,5813
	Pós-graduação	1,20479	,58808	,129	-,2624	2,6720
Ensino superior completo	Ensino superior incompleto	-1,08468	,59986	,202	-2,5813	,4119
	Pós-graduação	,12011	,26124	,900	-,5317	,7719
Pós-graduação	Ensino superior incompleto	-1,20479	,58808	,129	-2,6720	,2624
	Ensino superior completo	-,12011	,26124	,900	-,7719	,5317

Fonte: Elaborado pelo autor.

Não foram encontradas diferenças de médias com significância abaixo de .05 ou abaixo de .10. Dessa forma, não se pode afirmar que existem diferenças de médias da escolaridade dos proprietários das revendas que impactem no desempenho organizacional.

Considerando-se os dados obtidos da comparação de médias, a hipótese H9d não foi confirmada.

H9e – A região do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

Foi realizado o processamento de comparação de médias múltiplas, no método de Scheffé, apresentado na tabela a seguir.

Tabela 22: Comparação de médias – Região**Comparações múltiplas**

Variável dependente:

Localização		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Estado de São Paulo	Sudeste (exceto estado de SP)	-,58444	,31826	,644	-1,6719	,5030
	Sul	-,16667	,44134	1,000	-1,6747	1,3413
	Nordeste	-,04444	,42447	1,000	-1,4948	1,4059
	Centro-Oeste	-,31944	,46157	,993	-1,8965	1,2576
	Norte	,38889	,69782	,997	-1,9954	2,7732
Sudeste (exceto estado de SP)	Estado de São Paulo	,58444	,31826	,644	-,5030	1,6719
	Sul	,41778	,44573	,971	-1,1052	1,9408
	Nordeste	,54000	,42903	,901	-,9259	2,0059
	Centro-Oeste	,26500	,46577	,997	-1,3264	1,8564
	Norte	,97333	,70061	,857	-1,4205	3,3672
Sul	Estado de São Paulo	,16667	,44134	1,000	-1,3413	1,6747
	Sudeste (exceto estado de SP)	-,41778	,44573	,971	-1,9408	1,1052
	Nordeste	,12222	,52685	1,000	-1,6779	1,9224
	Centro-Oeste	-,15278	,55717	1,000	-2,0565	1,7510
	Norte	,55556	,76443	,991	-2,0564	3,1675
Nordeste	Estado de São Paulo	,04444	,42447	1,000	-1,4059	1,4948
	Sudeste (exceto estado de SP)	-,54000	,42903	,901	-2,0059	,9259
	Sul	-,12222	,52685	1,000	-1,9224	1,6779
	Centro-Oeste	-,27500	,54390	,998	-2,1334	1,5834
	Norte	,43333	,75481	,997	-2,1457	3,0124
Centro- Oeste	Estado de São Paulo	,31944	,46157	,993	-1,2576	1,8965
	Sudeste (exceto estado de SP)	-,26500	,46577	,997	-1,8564	1,3264
	Sul	,15278	,55717	1,000	-1,7510	2,0565
	Nordeste	,27500	,54390	,998	-1,5834	2,1334
	Norte	,70833	,77628	,974	-1,9441	3,3607
Norte	Estado de São Paulo	-,38889	,69782	,997	-2,7732	1,9954
	Sudeste (exceto estado de SP)	-,97333	,70061	,857	-3,3672	1,4205
	Sul	-,55556	,76443	,991	-3,1675	2,0564
	Nordeste	-,43333	,75481	,997	-3,0124	2,1457
	Centro-Oeste	-,70833	,77628	,974	-3,3607	1,9441

Fonte: Elaborada pelo autor.

Não foram encontradas diferenças de médias com significância abaixo de .05 ou abaixo de .10. Dessa forma, não se pode afirmar que existem diferenças de médias da região dos proprietários das revendas que modulem o desempenho organizacional.

Considerando-se os dados obtidos da comparação de médias, a hipótese H9e não foi confirmada.

H9f – O tipo de parceria da empresa do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

Foi realizado o processamento de comparação de médias múltiplas, com o teste de Scheffé, apresentado na tabela a seguir.

Tabela 23: Comparação de médias – Tipo de Parceria

Comparações múltiplas

Variável dependente:

Tipo de Parceria		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Unidade de Negócio	EBM	,29630	,30139	,619	-,4556	1,0482
	Finder	,31250	,48166	,811	-,8892	1,5142
EBM	Unidade de Negócio	-,29630	,30139	,619	-1,0482	,4556
	Finder	,01620	,43619	,999	-1,0720	1,1044
Finder	Unidade de Negócio	-,31250	,48166	,811	-1,5142	,8892
	EBM	-,01620	,43619	,999	-1,1044	1,0720

Fonte: Elaborada pelo autor.

Não foram encontradas diferenças de médias com significância abaixo de .05 ou abaixo de .10. Dessa forma, não se pode afirmar que existem diferenças de médias do tipo de parceria dos proprietários das revendas que modulem o desempenho organizacional.

Considerando-se os dados obtidos da comparação de médias, a hipótese H9 não foi confirmada.

Resumo dos resultados das Hipóteses H9, e de H9a a H9f

H9 – O perfil sociodemográfico do proprietário das revendas tem efeito moderador com relação ao desempenho organizacional.

De acordo com os resultados obtidos nas comparações múltiplas de médias de H9a a H9f, pode-se afirmar que a hipótese H9 foi confirmada, em especial com os fatores que apresentam maior média de desempenho organizacional, no tempo de empresa e na faixa etária.

Quanto maior o tempo de empresa do proprietário da revenda (mais de 15 anos), menor foi a comparação de médias do seu desempenho organizacional em relação às outras faixas de tempo de empresa.

Além disso, as faixas de idade intermediárias, entre 26 a 45 anos, apresentaram médias de desempenho organizacional maiores do que a faixa superior, de 46 a 55 anos. A figura 10 ilustra esses resultados.

Figura 10: Resultado da comparação de médias – Sociodemográfico

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em seguida, apresenta-se uma compilação dos resultados obtidos na pesquisa, bem como as propostas de intervenção e as ações que podem ser realizadas para incentivar ou melhorar determinados comportamentos empreendedores dos empresários das revendas da empresa estudada, de forma a aumentar o seu desempenho organizacional.

4.6 Resumo dos resultados obtidos pela pesquisa

A partir dos resultados apresentados anteriormente, buscou-se atender e responder aos principais objetivos da pesquisa e às hipóteses formuladas. Em termos resumidos e agregados, tem-se os seguintes resultados:

Objetivo Primário do Estudo: Analisar o comportamento empreendedor de proprietários de pequenas e médias empresas de *software*, de forma a identificar os comportamentos que possam melhorar o seu desempenho.

As hipóteses formuladas (H1 a H8) foram desenvolvidas para responder ao objetivo primário da pesquisa e todas tiveram uma correlação positiva, sendo que algumas foram mais significativas. Os comportamentos empreendedores de autorrealização, planejamento e inovador, junto com o do comportamento de agressividade, têm efeito moderador positivo e significativo sobre o desempenho organizacional.

Em especial, a característica de comportamento de agressividade, que agrega os comportamentos de agressividade comercial e de *marketing*, tem forte relação com o desempenho organizacional médio de suas empresas, quando avaliado em conjunto com os demais comportamentos empreendedores, e explica 12,9% dos fatores que influenciam o seu desempenho.

Além disso, quando se é medido apenas o desempenho organizacional financeiro, tem-se os comportamentos de agressividade e de planejamento dos proprietários das vendas como preponderantes. Quando se é medido o constructo desempenho organizacional de vendas, tem-se apenas o comportamento de agressividade dos proprietários das vendas como preponderante.

Objetivo Secundário do Estudo (1º): Identificar se as características de perfil sociodemográfico dos proprietários das vendas têm efeito moderador com relação ao seu desempenho organizacional.

A hipótese formulada H9, bem como seu detalhamento (H9a a H9f), foram desenvolvidas para responder a um dos objetivos secundários da pesquisa. Os resultados dessas hipóteses indicam que as características sociodemográficas que apresentam comparativamente maior média de desempenho organizacional são o tempo de empresa e a faixa etária do proprietário das vendas.

Quanto maior o tempo de empresa do proprietário da revenda (mais de 15 anos), menor foi a comparação de médias do seu desempenho organizacional em relação às outras faixas de tempo de empresa. Pode-se sugerir que, talvez, com muitos anos de empresa, o empreendedor passa ser mais cauteloso e evitar se expor demais ao mercado e aos riscos, reduzindo o potencial de seu desempenho organizacional.

O mesmo vale para a idade do empreendedor, sobre a qual se infere que, quanto mais jovem, em faixas intermediárias de idade (entre 26 e 45 anos), os proprietários das revendas têm maior agressividade e intenção de crescimento, e apresentam médias de desempenho organizacional maiores do que as faixas superiores, de 46 a 55 anos.

Quando se analisam as informações reais da empresa estudada, o tipo de parceria denominado “unidade de negócio” apresenta um melhor resultado real de vendas e financeiro, fato que não foi demonstrado na hipótese H9f. No estudo, não houve diferenças significativas das médias de desempenho organizacional entre unidades de negócio, EBM e *finders*, que são os parceiros da empresa. Talvez seja possível considerar que, apesar de essas empresas venderem mais e terem mais pessoal capacitado – sob a ótica da empresa estudada, os seus empreendedores não se consideram com maior desempenho organizacional em relação a seus pares.

Já com relação à localização geográfica dos parceiros, os dados da empresa estudada indicam que os parceiros do estado de São Paulo e do Sudeste, como um todo, tiveram melhores resultados nos últimos 2 (dois) anos, no entanto, isso não se confirmou no resultado da hipótese H9e, que não encontrou significância na comparação de médias de desempenho das revendas por região.

Observa-se, ainda, que a percepção de desempenho organizacional pode não ser homogênea entre empreendedores de diversas regiões do Brasil, o que pode afetar os resultados e suas comparações.

Objetivo Secundário do Estudo (2º): Propor ações de treinamento, de critérios de seleção de novos parceiros e de novas ações empreendedoras que procurem melhorar e incrementar determinados comportamentos dos empreendedores que mais se relacionam com o seu desempenho organizacional.

Considerando os resultados obtidos na pesquisa, pode-se propor uma série de ações para aumentar o potencial de desempenho organizacional das revendas e, da mesma forma, da empresa estudada.

Ações de treinamento:

Sugere-se à empresa estudada a organização de um conjunto de treinamentos aos seus parceiros, a fim de aumentar as suas características de comportamento empreendedor de agressividade e de planejamento. Apesar de alguns comportamentos serem intrínsecos do ser humano, é possível trabalhar o seu desenvolvimento, tendo-se em vista sua evolução rumo a um determinado objetivo (CODA, 2016).

Os treinamentos que podem ser desenvolvidos e oferecidos aos parceiros estão relacionados ao aprendizado de novos conhecimentos aos proprietários das revendas, de forma que possam agir de forma apropriada em relação à sua capacidade comportamental (CODA, 2016), em especial em 3 (três) dimensões: técnica, comercial e de *marketing*.

Na parte de treinamentos para incentivar o comportamento empreendedor no que se refere à agressividade, em especial na área técnica, sugere-se ofertar um conjunto de cursos presenciais e virtuais, para a capacitação da equipe de trabalho operacional de cada revenda. Esses treinamentos devem priorizar nas áreas de produto, a metodologia de implantação dos sistemas vendidos para os consultores, além de gerenciamento de projetos. Segundo a empresa estudada, equipes mais capacitadas têm se mostrado mais produtivas e gerado maior satisfação por parte dos clientes – por isso, têm obtido melhores resultados operacionais e financeiros na empresa estudada.

Em relação aos treinamentos para melhorar o comportamento de agressividade comercial, sugere-se um conjunto de ações integradas, para que todos os vendedores das revendas compartilhem da mesma metodologia de vendas, de forma a homogeneizar um trabalho que muitas vezes é pouco previsível. Assim, pode-se oferecer treinamentos relacionados à metodologia de vendas, demonstrações eficazes, execução de propostas vencedoras e cursos de programação neurolinguística para postura do profissional e *rapport*. Ademais, assuntos como administração

por objetivos, para o foco em metas, aumentando a agressividade comercial, também compõem algumas das propostas para serem executadas pela empresa estudada.

Ainda, para aumentar e melhorar o comportamento de agressividade na área mercadológica, os treinamentos sugeridos estão ligados ao planejamento de *marketing*, à execução do planejamento, ao *marketing* digital e a uma trilha especial que relacione diretamente o *marketing* aos resultados de vendas da empresa. A agressividade de mercado tem que ser abordada aos profissionais de *marketing* das revendas com planejamento, ações e medição de resultados reais, *vis-à-vis* às vendas geradas por cada equipe.

Esses treinamentos visam, portanto, a desenvolver o comportamento de agressividade dos proprietários das revendas, ampliando-os às equipes de profissionais, de forma que todos possam estar alinhados com relação ao cumprimento de metas de vendas, à realização e à medição realista de ações de *marketing* e, bem como com a melhoria na capacitação de entrega das equipes técnicas. Observa-se que existe uma assimetria nesses aspectos nos parceiros da empresa pesquisada e um aumento na capacitação dos comportamentos de agressividade pode trazer melhores resultados de desempenho organizacional para essas revendas. Coda (2016) sugere que programas de treinamento, aliados a ações de *coaching* personalizados, podem apresentar resultados adequados na adaptação e aquisição de novos comportamentos dos profissionais almejados pela organização.

Considerando o constructo planejamento encontrado como influenciador do desempenho organizacional financeiro, a empresa estudada pode realizar treinamentos que melhorem as habilidades de gestão, de estratégia e de planejamento dos proprietários das revendas. Entre os treinamentos são sugeridos os temas de *Balanced Score Card – BSC*, planejamento orçamentário, de vendas e de *marketing*, além de planejamento de suas equipes técnicas e capacitações para os períodos que se seguem. Os profissionais podem adquirir novas competências de gestão, a partir das necessidades selecionadas pela equipe de recursos humanos da empresa (CODA, 2016).

Ações de recrutamento de novos parceiros:

A empresa estudada tem uma ação contínua de seleção de novos parceiros e, dessa forma, pode-se sugerir um maior foco no recrutamento em alguns aspectos, conforme os achados desta pesquisa.

Uma das características que se espera dos novos parceiros é que eles já possuam uma cultura organizacional, na qual a agressividade de mercado e o cumprimento de metas estabelecidas façam parte de suas rotinas e de suas experiências. Pode-se verificar se cada proprietário da revenda tem atingido suas metas pessoais e empresariais nos últimos anos e como tem atuado para obtê-las.

Nessa mesma linha, entender como o proprietário trata as questões técnicas, comerciais e de *marketing* – se já tem uma linha de planejamento, ação e avaliação – pode indicar um bom candidato a parceiro.

Candidatos a parceiros que também apresentem boa capacidade de planejamento podem ter maior aderência aos interesses da empresa estudada, já que planejar bem e acompanhar esse planejamento podem indicar maior desempenho dessa revenda em potencial.

Com relação à captação de novos parceiros, apesar dos resultados encontrados, recomenda-se não ter nenhum filtro de seleção com qualquer critério sociodemográfico. Aspectos como comportamento empreendedor, agressividade e planejamento devem ser os pontos centrais no recrutamento de novas vendas e não qualquer aspecto sociodemográfico específico.

5. CONCLUSÕES

Os comportamentos empreendedores que mais impactaram o desempenho das revendas estudadas estão ligados à agressividade, ao planejamento e à inovação de seus empreendedores. Esses 3 (três) constructos demonstraram maior força preditora sobre o desempenho organizacional – seja financeiro, com todos; seja de vendas, apenas com a agressividade – do que os demais constructos.

O constructo de agressividade tem na sua composição os elementos de agressividade comercial, de *marketing* e de técnica, que definem como a revenda é estruturada – muito para o lado comercial, ou foco em *marketing* ou, ainda, uma grande fortaleza técnica. As revendas são parte das PMEs de tecnologia da informação, sendo que muitas não têm condições ou não estão preparadas para ter esses 3 (três) vetores de qualificação, foco e, enfim, agressividade.

Pode-se sugerir que o empreendedor seja mais focado em ter uma melhor prática empresarial, com força em resultado de vendas, foco em gerar demanda com um *marketing* adequado e, como sustentação de tudo, tenha uma equipe de entregas de projetos adequada e um comportamento de agressividade maior, afetando positivamente seu desempenho organizacional. Essa obstinação do empreendedor pode fazê-lo seguir mais longe na maratona da busca incessante de resultados e desempenho de sua organização.

Dentro da mesma linha de pensamento, o empreendedor que mais planeja também tem colhido os frutos de um maior desempenho organizacional. Um empreendedor com maior foco em planejamento, e sua respectiva execução, permite que ele tenha foco em resultados, em estruturação, em entregas, e em geração de novos negócios. E isso aparenta estar afetando positivamente o desempenho organizacional financeiro da empresa.

Além disso, note-se que a inovação tem papel importante no setor da tecnologia da informação, sendo que o mercado – os clientes – quer comprar os produtos e serviços mais inovadores, de forma a garantir diferencial competitivo. Os empreendedores das revendas que mais se destacam em inovação também podem perceber maior desempenho organizacional.

Planejamento, inovação e agressividade são os constructos que mais influenciam o desempenho organizacional das revendas da empresa estudada, sendo que os demais constructos apresentam menor significância.

Os outros achados da pesquisa estão relacionados ao tempo de empresa e à idade do empreendedor. Empreendedores jovens, com tempo médio de empresa (nem iniciantes, nem veteranos) aparecem com as maiores médias em relação ao desempenho organizacional de suas empresas. Pode-se sugerir que, passada a fase inicial do empreendedor, com os erros próprios desse momento, o jovem empreendedor tem mais energia e capacidade de assunção de riscos que seus pares mais experientes. O fenômeno da agressividade pode ser mais aparente nesse grupo de empreendedores, com mais gana de vencer e arriscar, até porque esse tem mais tempo de corrigir os erros eventuais.

Assim, como consideração final sobre os resultados, pode-se sugerir que, para a população estudada, empreendedores jovens e com alguma experiência empresarial, que apresentam ou desenvolvem comportamentos empreendedores mais voltados para o planejamento e agressividade, podem conseguir obter maiores desempenhos organizacionais em suas empresas.

Nesse sentido, a empresa estudada pode revisar seus planos de captação de novas revendas, tendo essa tipologia de empreendedor e de comportamento visível como base para sua busca. No que concerne às suas mais de 100 (cem) revendas, é possível aprimorar o conjunto de treinamentos, capacitações, *coaching* e outras atividades realizadas atualmente, colocando-os na direção desse foco de comportamentos de planejamento e agressividade. Atuando especificamente nesses aspectos que constituem os comportamentos empreendedores, a empresa estudada pode aumentar seu desempenho organizacional, pois as suas revendas passarão a ter melhor desempenho.

De uma forma geral, deve-se considerar que as respostas de cada respondente podem variar de acordo com sua avaliação de momento, sua vontade de se mostrar mais bem-sucedido – ou o contrário –, sua percepção da relação com a empresa estudada. Esses fatores podem refletir alguns vieses não claramente demonstrados na pesquisa e na análise dos resultados.

Além disso, o tamanho da amostra e da população é limitado, de forma que o resultado estatístico tem força apenas para esta amostra, não podendo claramente ser assumido para outras populações, regiões e tipos de empresas.

Os resultados desta pesquisa serão apresentados para todas as revendas, de forma a retornar a todos o conhecimento gerado e contribuir com o crescimento dos empreendedores e de suas respectivas empresas.

Porém, as contribuições desta pesquisa não se limitam ao escopo da empresa investigada, pois dizem respeito a uma realidade comum a empresas de pequeno e médio portes de tecnologia da informação. Portanto, os resultados alcançados podem contribuir para o entendimento de melhoria do comportamento empreendedor dos proprietários de empresas de tecnologia da informação, relacionando-se com o seu desempenho.

Os resultados da pesquisa permitem que se façam algumas considerações sobre a relação do comportamento empreendedor com o desempenho de suas empresas. Em função da limitação da amostra e da população estudada – um grupo de revendas de uma determinada empresa, e não vários grupos de revendas de muitas empresas –, várias das considerações devem ser tomadas como restritas a este estudo. Isso, contudo, pode ensejar estudos futuros mais amplos.

Para pesquisas futuras, pode-se ampliar o estudo para empresas de tecnologia da informação em geral, e não apenas no campo de revendas. Com uma população maior a ser estudada, usando a mesma metodologia do presente estudo, será possível obter resultados mais amplos para o mercado em geral da tecnologia da informação.

Outra possibilidade de continuidade desta pesquisa seria relacioná-la com uma pesquisa qualitativa, para melhor compreensão dos fenômenos estudados. Isso permitirá aprofundar alguns resultados, seja com os empreendedores participantes desta pesquisa, ou com novos, em outro ecossistema de empresas de tecnologia da informação.

REFERÊNCIAS

- ABES. **Dados do Setor de Software no Brasil 2016**. Disponível em: <<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2016.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2017.
- ALMEIDA, M. I. R.; MOREIRA JUNIOR, A. L. A Análise do Ambiente Organizacional na Pequena Empresa: um estudo em PME'S na cidade de São Paulo. XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia – SLADE. In: **Anais...**, Itapema, 2004.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 11–26, 2007.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAM, T.A. **An Introduction to Management Science: quantitative approaches to decision making**. 11. ed. Ohio: Thomson/South-Western College, 2005.
- ANPROTEC. **Dados de Incubadoras de Tecnologia 2016**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/publicacoes-2/estudos-e-pesquisas/>>. Acesso em: 26 ago. 2017.
- ANTHONY, S. D. **The Silver Lining: an innovation playbook for uncertain times**. Boston: Harvard Business Press, 2010.
- APPLEGATE, L. M.; BUTLER, T. Skills and Behaviors that Make Entrepreneurs Successful. **Harvard Business School**, Boston, 2016. Disponível em: <<https://hbswk.hbs.edu/item/skills-and-behaviors-that-make-entrepreneurs-successful>>. Acesso em: 25 out. 2017.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BERTE, E. C. O. P.; RODRIGUES, L. C.; ALMEIDA, M. I. R. The Influence of the Small Technology-Based Firm Characteristic on its Strategy Formulation Process. IAMOT, 2007. In: **Anais...**, Fortaleza, 2007.
- BNDES. **Quem Pode Ser Cliente**. 2017. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: 26 ago. 2017.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, J. A. C. “Who is an entrepreneur?” Is a question worth asking. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 33-39, 1988.
- CODA, R. **Competências Comportamentais**. São Paulo: Atlas, 2016.
- CODA, R.; KRAKAUER, P.; BERNE, D. de F. Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in São Paulo Metropolitan region. **Revista de Administração da USP**. In Press. Disponível online em: 06 set. 2017. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716307191>>. Acesso em: 25 out. 2017.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**. New York: Harper Business, 1997.

COOPER, A. C.; GIMENO-GASCON, F. J.; WOO, C. Y. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 2, p. 13-30, 1994.

COUTU, D. L. How resilience works. **Harvard Business Review**, v. 1, n. 2, p. 46-54, May 2002.

DANSEY, C. **Estatística sem Matemática para Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DARREN, B. **IDC Study: Microsoft Dynamics Success Factors – Industry, Size, Efficiency, Services**. Seattle, October, 2009.

DEGEN, R. (1989). **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw Hill.

DEVECE, C.; PERIS-ORTIZ, M.; RUEDA-ARMENGOT, C. Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. **Journal of Business Research**, v. 69, n.7, p. 5366–5370, 2016.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 7, n. 3, p. 2-7, 2000.

FROMM, E. **Man for Himself: an inquiry into the psychology of ethic**. New York: Henry Holt, 1990.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HAIR, J. F.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, v. 3, n. 7, 2013.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOWICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

KAUFMAN, L. **Passaporte para o ano 2000**. São Paulo: Makron Books, 1991.

KRAKAUER, P. V. C.; MARQUES, J. A.; ALMEIDA, M. I. R. Mestrado profissional em administração: diretrizes na elaboração de projetos. 39. Encontro da ANPAD, 2015. In: **Anais...**, Belo Horizonte, 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES A. L. **Estresse e Trabalho**: guia prático com abordagem psicossomática. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2005

LOPEZ JUNIOR, G. S.; SOUZA, E. C. L. de. Instrumento de medida da atitude empreendedora - IMAE: construção e validação de uma escala. 30. Encontro da ANPAD, 2006. In: **Anais...**, Salvador, 2006.

LUTHAR, S. S. The construct of resilience: Applications in interventions. Keynote address, XX-XII Banff International Conference on Behavioral Sciences; Banff, AB. In: **Anais...**, Canada, Mar. 2000.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 281-301, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado. Coleção Anima. 1962

MAZZON, J. A. Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 17, n. 5, Oct. 2108. DOI: 10.5585/bjm.v17i5.4175.

McCLELLAND, D. N Achievement and Entrepreneurship: a longitudinal study. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 1, n. 4, p. 389-392, 1965.

OJALA, A. Discovering and creating business opportunities for cloud services. **Journal of Systems and Software**, v. 113, n. 2, p. 408-417, 2016.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

SAMPAIO, M. **Atitude Empreendedora**: descubra com Alice seu País das Maravilhas. São Paulo: Senac, 2017.

SAMPAIO, M. **Empreendedores e Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo sobre Comportamento Alimentar**. Dissertação (Mestrado em Nutrição Humana Aplicada – PRONUT – FCF, FEA, FST – USP), São Paulo, 2010.

SANTOS, P. C. F. **Uma Escala para Identificar Potencial Empreendedor**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade de Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91191/247610.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2016.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. O uso do método comparativo nas ciências sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 2, n. 4, 1998.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 2013. Disponível em: <http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

SEBRAE. **Características do comportamento do empreendedor EMPRETEC**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 09 out 2017.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015.

APÊNDICE

Questionário da Pesquisa

O questionário da pesquisa é apresentado a seguir, incluindo a carta de sensibilização que faz a introdução para os respondentes.

Pesquisa de Comportamento Empreendedor e Desempenho Organizacional

Caro Parceiro,

Prazer em estar escrevendo para vocês. Aqui é o Decio Krakauer, e estou fazendo uma pesquisa com todos os nossos parceiros para identificar os fatores de comportamento empreendedor que mais podem afetar o desempenho organizacional de vocês e, com isso, poder adequar e melhorar nossas práticas de treinamento, de apoio a vocês e até de recrutamento de novos parceiros.

Esta pesquisa tem um cunho profissional e acadêmico, pois estou fazendo um mestrado em empreendedorismo na FEA-USP, e meu interesse é conhecer mais sobre esses assuntos e, ao final, montar um relatório completo e, além de apresentar para todos em um futuro evento, também enviar o sumário completo a cada um de vocês, pois espero que seja útil individualmente para as suas empresas.

A pesquisa é totalmente confidencial e anônima, pois não é solicitado que se identifiquem. Todos os resultados serão efetuados de forma agregada, preservando assim o sigilo das informações dos respondentes.

No primeiro bloco da pesquisa, são apresentadas 26 (vinte e seis) frases, das quais você pode discordar ou concordar, sendo que as respostas mais à esquerda indicam total discordância, e as mais à direita indicam total concordância. O segundo e último bloco da pesquisa tem 7 (sete) perguntas que buscam mais informações sobre o respondente, sem nunca pedir a sua identidade.

Agradeço pessoalmente se todos puderem responder, e não vai demorar mais que 10 (dez) minutos a pesquisa toda.

Obrigado,

Decio Krakauer

Questionário – Bloco 1:

	Comportamento Empreendedor e Desempenho Organizacional	Construto	Discordo			Concordo		
			Total-mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total-mente
1	Frequentemente detecto oportunidades promissoras de negócios no mercado.	Autorrealização						
2	Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado.							
3	Tenho controle sobre os fatores críticos para a minha plena realização profissional.							
4	Profissionalmente, me considero uma pessoa muito mais persistente que as demais.							
5	Sempre encontro soluções muito criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.	Inovador						
6	Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.							
7	Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.							
8	Tenho um bom plano da minha vida profissional.	Planejamento						
9	No meu trabalho, sempre planejo muito bem tudo o que eu faço.							
10	Tenho os assuntos referentes ao trabalho sempre muito bem planejados.							
11	Me incomoda muito ser pego de surpresa por fatos que eu poderia ter previsto.							
12	Frequentemente, sou escolhido como líder em projetos ou atividades profissionais.	Líder						
13	Frequentemente, as pessoas pedem a minha opinião sobre os assuntos de trabalho.							
14	As pessoas respeitam a minha opinião.							
15	Sempre procuro estudar muito a respeito de cada situação profissional que envolva algum tipo de risco.	Assume Riscos						
16	Eu assumiria uma dívida de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.							
17	Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.							
18	Me relaciono muito facilmente com outras pessoas.	Sociável						
19	Meus contatos pessoais influenciam muito pouco a minha vida profissional.							
20	Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida profissional.							

	Comportamento Empreendedor e Desempenho Organizacional	Construto	Discordo			Concordo		
			Total-mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total-mente
21	Conheço várias pessoas que poderiam me auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.	Agressividade						
22	A agressividade comercial nas vendas e produtos e serviços de ERP de minha empresa é maior que de outras empresas do mesmo segmento e porte.							
23	A agressividade de <i>marketing</i> na geração de demanda de minha empresa é maior que de outras empresas do mesmo segmento e porte.							
24	Agressividade técnica na preparação e capacitação dos profissionais em vendas e implantação da solução de ERP de minha empresa é maior que de outras empresas do mesmo segmento e porte.	Desempenho Organizacional						
25	Na minha percepção, o desempenho financeiro da minha empresa melhorou nos últimos 12 meses.							
26	Na minha percepção, as vendas da minha empresa aumentaram nos últimos 12 meses.							

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Schmidt e Bohnenberger (2009), de Covin e Slevin (1990), Venkatamaran e Ramanujam (1987), para medir o desempenho da empresa em estudo.

Bloco 2: Informações sociodemográficas sobre o Empreendedor

27 - Qual é a sua função na empresa?	Proprietário atuante na empresa	Proprietário não atuante na empresa	Colaborador (e não sócio da empresa)			
28 – Há quanto tempo você trabalha na empresa?	De 0 a 1 ano	+1 ano a 5 anos	+5 anos a 10 anos	+10 a 15 anos	+15 anos	
29 - Idade (em anos):	Até 25 anos	26 a 35 anos	36 a 45 anos	46 a 55 anos	+56 anos	
30 - Sexo	Masculino	Feminino				
31 - Qual escolaridade você atingiu?	Até ensino fundamental	Até ensino médio	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	Pós-graduação	
32 - Qual a sua região de atuação do Brasil?	Estado de São Paulo	Sudeste (exceto SP)	Sul	Nordeste	Centro-Oeste	Norte
33 - Qual o relacionamento da sua empresa com a estudada?	Unidade de Negócio (UN)	Parceiro de Negócio (EBM)	Indicador de Negócio (FINDER)			

Fonte: Elaborado pelo autor.