

ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES: DIMENSÕES DO INDIVÍDUO, EMPREENDIMENTO E CONTEXTO EM EMPRESAS NO ESTÁGIO INICIAL

CONFIGURATIONS APPROACH: DIMENSIONS OF INDIVIDUAL,
ENTERPRISE AND CONTEXT IN COMPANIES IN INITIAL STAGES

Fernando Antônio Prado Gimenez

Doutor em Administração. Professor Titular da Universidade Federal do Paraná (UFPR).
E-mail: gimenez@ufpr.br

Adriana Martins de Oliveira

Doutoranda em Administração. Professora da Universidade Potiguar (UnP) e Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).
E-mail: adrimartinso@gmail.com

Alvaro Fabiano Pereira de Macedo

Doutorando em Administração. Professor da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).
E-mail: alvarofabiano@ufersa.edu.br

Liana Holanda Nepomuceno Nobre

Doutoranda em Administração. Professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).
E-mail: liananobre@ufersa.edu.br

Simone Gurgel de Brito

Doutoranda em Administração. Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).
E-mail: simonegurgel@uern.com

Envio em: novembro de 2013

Aceite em: Junho de 2014

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as configurações empreendedoras em empresas no estágio inicial. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva com coleta de dados por levantamento, com uma amostra por conveniência de 62 empresas. O questionário foi composto por 48 (quarenta e oito) questões subdivididas em três seções: a primeira seção continha dados demográficos; na segunda seção as questões versavam sobre o empreendimento: setor de atuação, abrangência de atuação, idade da empresa, porte e número de funcionários; e na terceira seção havia 40 (quarenta) questões fechadas sobre as variáveis determinantes das configurações empreendedoras. Para analisar tais configurações, foi feita uma análise fatorial e análise de agrupamentos, considerando as dimensões: indivíduo, empreendimento e contexto. Foram formados três clusters, com características que delimitavam configurações empreendedoras distintas. Todas as empresas apresentaram uma percepção bastante semelhante sobre a dimensão indivíduo. As empresas do cluster 1, apresentaram porcentagens menores em relação ao projeto e contexto. As empresas do cluster 2 parecem perseguir alta motivação para a abertura do negócio. As empresas do cluster 3 mostram o alto locus de controle, o que representa a participação dominante do empreendedor, com foco no controle do indivíduo.

Palavras-chave: Abordagem das configurações. Empreendedorismo. Empresas em estágio inicial.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the entrepreneurial configurations in companies at an initial stage. This is an exploratory and descriptive study with data collection by survey with a convenience sample of 62 companies. The questionnaire was composed of 48 (forty eight) questions divided into three sections: the first section contained demographic data, in the second section the questions were about the enterprise: the sector of activity, scope of activity, firm age, size and number of employees, and in the third section there were forty (40) closed questions about the determinant variables of entrepreneurial configurations. In order to analyze such configurations, a factor analysis and cluster analysis were taken, considering the dimensions: individual, enterprise and context. Three clusters were formed, with features that delimit distinct entrepreneurial configurations. All companies had a very similar perception of the individual dimension. The companies in cluster 1 had lower percentages of the project and context. Firms in cluster 2 seem to pursue high motivation for opening the business. The companies in the cluster 3 show high locus of control, representing the dominant participation of the entrepreneur, focusing on the control of the individual.

Keywords: Configurations approach. Entrepreneurship. Companies in initial stage.

1 INTRODUÇÃO

Até a década de 60, os estudos organizacionais enfocavam apenas aspectos internos à organização, independente das suas relações com os atores que fazem parte do seu ambiente externo. Após esse período, foram desenvolvidos trabalhos que passaram a analisar também a interferência de elementos relacionados ao contexto, buscando entender como o ambiente afeta o comportamento e o funcionamento das organizações (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004). No entanto, estudos individualizados de variáveis internas e externas à organização podem levar a resultados incompletos. Para suprir essa necessidade de maior abrangência nos estudos de organizações, considerando fatores internos e externos, de forma complementar e integrada, e utilizando um grande conjunto de variáveis, foi desenvolvida uma forma de análise sob a perspectiva das Configurações Organizacionais (MACIEL; DAMKE; CAMARGO, 2009).

Nesse sentido, a abordagem das configurações é apresentada como uma alternativa à abordagem tradicional da gestão estratégica, já que tem por base a reciprocidade das forças motrizes para o desenvolvimento estratégico de uma empresa. Essa abordagem foi desenvolvida para superar as deficiências da teoria das contingências centrada principalmente sobre as influências unidirecionais de ambientes diversificados sobre as organizações (MUGLER, 2004; KORUNKA et al, 2003).

Embora desenvolvida para grandes empresas, a abordagem das configurações foi adaptada para empresas menores (COVIN; SLEVIN, 1991; GARTNER, 1985). Um modelo integrado tridimensional é sugerido como análise das configurações e essas dimensões estão relacionadas ao indivíduo, ao empreendimento e ao contexto (GIMENEZ; FERREIRA, RAMOS, 2008). Sendo assim, com base no modelo proposto, esta pesquisa pretende resolver a seguinte problemática: *como questões de contexto, empreendimento e individualidade interagem entre si para formar configurações empreendedoras?*

Esse estudo teve como objetivo geral analisar as configurações empreendedoras em empresas no estágio inicial, a partir da percepção do empreendedor com relação ao contexto, empreendimento e indivíduo na abertura do negócio. Visou-se caracterizar diferentes estruturas empreendedoras, contribuindo para a compreensão destas configurações em geral, e sua possível aplicação nos estudos sobre empreendedorismo.

Buscando atingir esses objetivos, o presente artigo está estruturado em quatro seções adicionais a essa introdução. Na próxima seção será apresentada a fundamentação teórica. A seção 3 tratará da metodologia da pesquisa. Em seguida, a seção 4 apresentará os resultados e sua discussão. Por fim, conclui-se o trabalho ressaltando sua contribuição para o entendimento do empreendedorismo sob a abordagem configuracional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item, discute-se a natureza das configurações empreendedoras, a partir da busca de integração de diferentes perspectivas adotadas no campo do empreendedorismo.

2.1 NATUREZA DAS CONFIGURAÇÕES EM EMPREENDEDORISMO

A escolha da abordagem das configurações para o estudo sobre empreendedorismo se justifica pela possibilidade de integração das diferentes vertentes de pesquisas sobre este tema. Essa integração envolve a análise Schumpeteriana do papel do empreendedorismo como força motriz do desenvolvimento econômico, passando pelo foco comportamental estudado por McClelland, até à visão administrativa e contextualizada de Peter Drucker.

O tema empreendedorismo é abordado em vários campos do conhecimento, tais como Economia, Administração, Psicologia, Sociologia, Engenharia, entre outros. Para Maciel, Damke e Camargo (2009), há um relativo consenso acerca de algumas de suas dimensões e características centrais. Segundo os autores, o empreendedorismo é uma atividade humana como outra qualquer, abordando assim o caráter comportamental centrado em variáveis atitudinais, valores e traços psicológicos do empreendedor que influenciam a ação e estão associados a resultados desses comportamentos, nos níveis individual, de grupo, organizacional e social.

Os principais traços geralmente associados ao empreendedorismo são: crescimento, inovação e flexibilidade (STEVENSON; JARILLO, 1990). É necessário, no entanto, estabelecer o limite entre o empreendedorismo e a gestão empresarial, pois, os estudiosos do empreendedorismo consideram-no como o que está fora da gestão corporativa. Schumpeter considera o empreendedorismo como o caminho que

faz a economia avançar, é algo que perturba o equilíbrio do mercado (FILION, 1999). Nessa visão, o empreendedor aproveita as oportunidades com o objetivo de obter lucro, assumindo os riscos do negócio.

O estudo do empreendedorismo se baseia em três questões principais: o que?; por quê?; e como?. A primeira questão reflete a posição da economia em relação ao tema, uma vez que a preocupação é com o resultado das ações do empreendedor. O enfoque econômico de Schumpeter, baseado nas ideias de Max Weber, associou o empreendedorismo à inovação e também mostrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico (FILION, 1999).

Na segunda questão, “o porquê” trata da abordagem sociológica/psicológica, fundada por McClelland (1972) e Collins e Moore (1964), foca no indivíduo, suas crenças, valores, formação, motivações e como estas interferem na sua percepção e no seu locus observacional do ambiente. Assim, suas decisões são formadas a partir dessas percepções. O enfoque comportamentalista buscou identificar provas em favor da

hipótese que o fator psicológico, como a “necessidade de realização”, era responsável pelo desenvolvimento econômico. McClelland foi além da compreensão da origem dos desejos estudada por biólogos e psicólogos, procurou entender esses motivos como sociais desenvolvendo um método experimental para identificar, objetiva e quantitativamente, as diferenças individuais, denominado como “n Realização”. Essa abordagem se fundamenta em características psicológicas e comportamentais, centrada na necessidade de autorrealização do empreendedor, considerada como um traço de personalidade do indivíduo que se caracteriza por uma forte motivação para a excelência, para a obtenção de resultados ótimos em relação a um conjunto de padrões e um forte desejo de sucesso (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008).

A partir de McClelland, a abordagem comportamentalista dominou os estudos sobre empreendedorismo por 20 anos, até ao início dos anos 80. Ao longo desses anos, várias publicações citam características atribuídas aos empreendedores, como mostra o quadro 1 (FILION, 1999).

Quadro 1: Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

| CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES | | |
|------------------------------------|------------------------------------|--|
| Inovação | Otimismo | Tolerância à ambiguidade e à incerteza |
| Liderança | Orientação para resultados | Iniciativa |
| Riscos moderados | Flexibilidade | Capacidade de aprendizagem |
| Independência | Habilidade para conduzir situações | Habilidade na utilização de recursos |
| Criatividade | Necessidade de realização | Sensibilidade a outros |
| Energia | Autoconsciência | Agressividade |
| Tenacidade | Autoconfiança | Tendência a confiar nas pessoas |
| Originalidade | Envolvimento a longo prazo | Dinheiro como medida de desempenho |

Fonte: Fonte: Filion (1999).

E a terceira linha de questionamento, “o como”, foca nas características da gestão empresarial como locus observacional e decisório. Assim, independentemente das características individuais, os interesses coletivos prevalecem.

Drucker (2003) também relaciona empreendedorismo à inovação, porém, ele afirma que o processo de inovação deve ser sistemático nos diferentes tipos de organizações e pode ser resultado de oportunidades proporcionadas por mudanças do ambiente organizacional. Essas oportunidades, muitas vezes, estão

relacionadas com inovações no âmbito gerencial e produtivo e tem como objetivo a adaptação ao ambiente no qual as organizações estão inseridas.

As diferentes perspectivas com que o fenômeno do empreendedorismo é analisado estimulam a visualização do mesmo de forma integrada. Sendo complexo, o empreendedorismo não se sujeita a explicações lineares ou unicasais. Seu entendimento requer a análise de dimensões em diferentes perspectivas como: das pessoas, do contexto e do futuro empreendimento que se almeja criar. A abordagem

das configurações é uma forma de lidar com a complexidade destas questões. Nesse sentido, configurações organizacionais são conjuntos de empresas que são semelhantes em termos de características importantes (SHORT; PAYNE; KETCHEN JR, 2008). Uma configuração é um modelo conceitual expresso por um conjunto de variáveis interligadas. Portanto, a abordagem das configurações não foca apenas no ambiente da empresa ou em seus recursos, mas a interrelação de um conjunto de variáveis, onde cada variável é analisada no contexto de outras variáveis (KRAUS; KAURANEN; RESCHKE, 2011). Dessa forma, interdependências são analisadas por meio da correlação de vários atributos que interagem e se complementam (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2005).

Pela abordagem das configurações, percebe-se que as organizações, ao determinarem os elementos de estratégia, estrutura, processo e ambiente, tendem a continuar unidas (MEYER; TSUI; HININGS, 1993), de forma que, numa amostra relativamente grande de empresas, um número pequeno de configurações surgirá. Assim, para ser eficaz, uma organização deve ter configurações internamente consistentes e que se coadunem com várias dimensões contextuais. (DOTY; GLICK; HUBER, 1993; KETCHEN et al, 1996; MILLER, 1990).

A lógica dessa abordagem repousa na premissa de que as empresas que conseguem alinhar suas características e atributos internos aos fatores externos podem apresentar um desempenho superior em relação aos seus concorrentes, e as empresas que não conseguirem tal alinhamento tornar-se-ão não competitivas (WIKLUND; SHEPERD, 2004). Nessa mesma abordagem, Zajac et al (2000) vislumbram que estudos anteriores sobre configurações tenderam a enfatizar a relação entre ambiente, estrutura e estratégia em detrimento da análise sobre como as empresas podem usar sua estratégia para alinhar os recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do meio ambiente. Isso pode ser uma lacuna porque recursos internos correspondentes com o ambiente são fundamentais para a gestão estratégica.

A abordagem das configurações é uma perspectiva de estudo caracterizada por termos como holística, universalista, integradora, sinérgica, sistêmica e

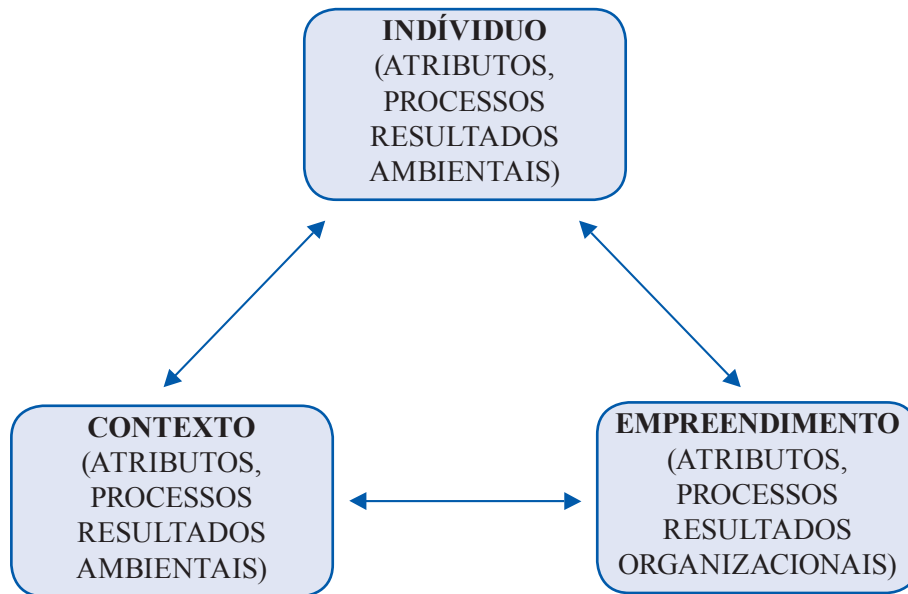
assim por diante. Sendo assim, vários estudiosos que tentam aplicar o enfoque holístico para a tomada de decisões estratégicas, referem-se à abordagem das configurações que foi reformulada por Miller e outros (MUGLER, 2004). Esta é adequada para a criação de novas teorias da organização, em todas as ciências sociais e tem alcançado crescente grau de sucesso na elucidação do comportamento empreendedor (MACIEL; DAMKE; CAMARGO, 2009).

Segundo Miller (1987), quatro domínios ou imperativos como: liderança, estratégia, estrutura e ambiente, são utilizados para identificar as configurações ideais em pesquisa na área das organizações. Cada um desses imperativos é suscetível de desempenhar papéis em todas as configurações e vários desses podem ter impacto semelhante em algumas configurações. Os imperativos são a causa e as configurações, seus efeitos. Podem ser entendidos como as forças que restringem a variedade organizacional e dão origem a certo número de configurações. Embora a configuração de uma organização possa ser influenciada por todos os imperativos, um desses será predominante num dado momento (MILLER, 1987).

A presença de inúmeras variáveis internas e externas levam as empresas a um processo de modificação contínuo e gradual ao longo do tempo. O desenvolvimento de uma empresa precisa ser interpretado como uma sequência de configurações ao longo do tempo (MUGLER, 2004). Em princípio, as configurações de cada empresa são exclusivas, mas as semelhanças podem permitir a criação de tipologias ou taxonomias de configurações empreendedoras. A abordagem das configurações permite a definição do posicionamento estratégico de uma organização, assim como a identificação de fatores de sucesso e insucesso vivido por outras organizações semelhantes, representando sua maior contribuição na fase de implantação.

Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) propuseram um modelo integrado de ação empreendedora, baseada no trabalho de Gartner (1985) e na abordagem das configurações empreendedoras de Harms, Kraus e Reschke (2007), composto por três dimensões: indivíduo, contexto e empreendimento, que podem ser analisados por meio de seus atributos, processos e resultados (figura 1).

Figura 1: Dimensões da ação empreendedora



Fonte: Gimenez, Ferreira e Ramos (2008, p. 8).

O modelo se enquadra na perspectiva multidimensional, em que a dimensão indivíduo se refere a dados demográficos, traços e história de vida do empreendedor; o contexto corresponde a dinamismo ambiental, complexidade e clima competitivo predominante no ambiente; e, por fim, o empreendimento diz respeito ao porte e estágio do negócio, domínio da tecnologia e à existência de vínculos com outras organizações, entre outros (SOUSA; TRINDADE; FREIRE, 2010).

Tendo apresentado os diferentes aspectos que compõem a complexidade do empreendedorismo, na próxima seção são expostos os procedimentos de pesquisa adotados no estudo.

3 METODOLOGIA

Com o propósito de analisar as configurações empreendedoras em empresas do semiárido, foi realizada uma pesquisa utilizando o método indutivo, característico da abordagem das configurações (KORUNKA et al, 2003). Para Cooper et al (2003, p. 49), “a natureza da indução é que a conclusão seja apenas uma hipótese”. Neste sentido, alinhou-se o método indutivo à estratégia de pesquisa adotada, a saber: um estudo exploratório, cujo objetivo é desenvolver futuras questões de pesquisa. Gil (2002, p. 41) defende que as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema,

com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Esta pesquisa também é descritiva, pois busca descrever as características do fenômeno das configurações empreendedoras em organizações no seu estágio inicial.

Utilizando-se um survey como procedimento metodológico, foi elaborado um questionário estruturado e autoadministrado. O questionário foi composto por 48 (quarenta e oito) questões subdivididas em três seções: a primeira seção procurava caracterizar o respondente quanto ao sexo, idade e escolaridade; na segunda seção, as questões versavam sobre o empreendimento, caracterizando-o a partir do seu setor de atuação, abrangência de atuação, idade da empresa, porte e número de funcionários. Por fim, na terceira seção, seguiram-se 40 (quarenta) questões fechadas, utilizando escala *likert* de 5 pontos, variando entre discordo totalmente e concordo totalmente. Estas questões compreendiam as variáveis determinantes das configurações empreendedoras, categorizadas em três dimensões: indivíduo, empreendimento e contexto, como proposto por Gimenez, Ferreira e Ramos (2008).

Quanto às técnicas de análise, foram aplicadas a análise fatorial e a análise de agrupamentos (ou análise de *clusters*). A primeira tem por objetivo reduzir o número de variáveis, por meio da construção de um novo conjunto de elementos agrupados, denominados fatores, com base nas correlações das variáveis originais (HAIR et al, 2009). Os fatores resultantes da

análise fatorial serviram como fonte de análise para a distinção entre os subgrupos encontrados na análise de agrupamentos. A partir das variáveis originais da pesquisa, foi utilizada a análise de *clusters* para agrupar os casos pesquisados, com o objetivo de reorganizar as empresas em subgrupos homogêneos. Para tanto, esta análise ocorreu em duas etapas: primeiramente foi utilizada a técnica hierárquica, pelo método de Ward (HAIR, 2009), com o objetivo de determinar o número inicial de conglomerados e, após determinado este número, foi utilizado o processo não hierárquico, o algoritmo *K-means*, que apresenta menor probabilidade para erros na classificação dos agrupamentos (FÁVERO *et al*, 2009). A necessidade da análise em duas etapas se dá porque, embora a técnica hierárquica seja adequada para definir o número de *clusters*, a mesma apresenta limitações quanto à associação de uma empresa a determinado agrupamento.

Adotou-se, no presente estudo, uma amostra não probabilística por conveniência, o que faz lembrar que os resultados do estudo devem ser vistos com ressalvas, uma vez que estes se referem apenas à área

estudada (KERLINGER, 1980).

4 A PESQUISA COM RESULTADOS E ANÁLISES

A presente pesquisa foi realizada no período de 19 de março a 4 de abril de 2012, com 62 (sessenta e dois) empreendedores-fundadores de empresas dos mais diversos setores e portes. A seguir, são descritos o perfil dos respondentes, a caracterização das empresas objetos da pesquisa e os resultados das técnicas de análise utilizadas no estudo.

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

O estudo apontou uma significativa representação masculina entre os empresários, na amostra analisada, foram identificados 68% de respondentes do sexo masculino e 32% do sexo feminino. A faixa etária e o grau de escolaridade são apresentados nos quadros 2 e 3, respectivamente.

Quadro 2 - Faixa etária dos respondentes

| FAIXA ETÁRIA | PERCENTUAL |
|--------------------|------------|
| Menos de 25 anos | 6,7% |
| Entre 25 e 30 anos | 11,7% |
| Entre 31 e 35 anos | 16,7% |
| Entre 36 e 40 anos | 21,7% |
| Entre 41 e 45 anos | 16,7% |
| Acima de 45 anos | 26,7% |
| Total | 100% |

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Quadro 3 - Nível de escolaridade dos respondentes

| ESCOLARIDADE | PERCENTUAL |
|-------------------------------|------------|
| Ensino fundamental completo | 4,8% |
| Ensino fundamental incompleto | 9,7% |
| Ensino médio completo | 33,9% |
| Ensino médio incompleto | 1,6% |
| Ensino superior completo | 30,6% |
| Ensino superior incompleto | 17,7% |
| Não estudou | 1,6% |
| Total | 100% |

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Destaca-se nesses dados a faixa etária observada acima de 41 anos (43,4%) bem como a escolaridade predominante de ensino superior concluído ou em

andamento (48%). Esses números apontam para um perfil de um empreendedor maduro e um maior grau de conhecimento formal.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo mostrou que a atuação dos empreendedores da amostra tem maior ênfase no setor de comércio (60%), seguido por serviços (29%) e indústria (11%). Quanto ao porte, os dados seguem uma tendência nacional, já que 71% das empresas se enquadraram na categoria microempresa, 16% em empresas de pequeno porte e 13% em empresas de médio porte. Em relação à abrangência de atuação no mercado, 51% das empresas atuam apenas no município onde estão instaladas, 28% tem atuação estadual, 15% regional e 7% nacional. Em relação ao número de funcionários, a maioria das empresas (77%) tem até 9 funcionários/colaboradores, enquanto 17% tem entre 10 e 49 funcionários e 7% mais de 49.

4.3 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial foi desenvolvida com extra-

ção dos componentes principais, entre os quais foram selecionados aqueles com autovalores maiores que 1, com método do rotação Varimax (HAIR et al, 2009). Para testar a adequação do uso da análise fatorial, foi feita a estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), tendo-se obtido valores por volta de 0,5 nas três dimensões avaliadas. Este resultado sugere uma baixa adequação do uso da análise fatorial (FÁVERO et al, 2009); no entanto, dada a alta significância obtida (p-value: 0,000) e o caráter exploratório da pesquisa, optou-se por manter a redução das variáveis nos fatores obtidos favorecendo as análises dos agrupamentos. Quanto à análise das comunalidades, foi averiguado que as variáveis apresentaram boa relação com os fatores retidos.

Assim, a análise de fatores reduziu as quarenta variáveis determinantes das configurações empreendedoras para quatorze fatores, conforme tabela 1, que estão detalhados a seguir.

Tabela 1: Fatores de análise das configurações empreendedoras, por dimensão e suas propriedades estatísticas.

| DIMENSÃO/CÓDIGO/FATOR | Nº DE VARIÁVEIS | α DE CRONBACH |
|--|-----------------|---------------|
| <i>Indivíduo: KMO = 0,444; p-value: 0,001</i> | | |
| (I1) Necessidade de realização | 2 | 0,689 |
| (I2) Capacidade cognitiva | 3 | 0,119 |
| (I3) Motivação para empreender | 2 | 0,426 |
| (I4) Conhecimento tácito | 2 | 0,515 |
| (I5) Dedicção ao negócio | 3 | 0,091 |
| (I6) Locus interno de controle | 2 | 0,283 |
| <i>Empreendimento: KMO = 0,518; p-value: 0,000</i> | | |
| ((E1) Orientação para o foco | 3 | 0,598 |
| (E2) Associação entre empresas | 3 | 0,619 |
| (E3) Risco do empreendimento | 2 | 0,533 |
| (E4) Preparação para o empreendimento | 3 | 0,603 |
| (E5) Orientação para a diversificação | 3 | 0,569 |
| <i>Contexto: KMO = 0,531; p-value: 0,000</i> | | |
| (C1) Disponibilidade de recursos | 3 | 0,579 |
| (C2) Munificência do ambiente | 2 | 0,469 |
| (C3) Concorrência | 2 | 0,277 |
| (C4) Estabilidade do ambiente | 3 | 0,445 |
| (C5) Integração da Cadeia | 2 | 0,295 |

Fonte: Fonte: Filion (1999).

Na análise da dimensão do indivíduo, o fator necessidade de realização (I1) é visto como um aspecto central do comportamento empreendedor que representa uma motivação social caracterizada por meio de alto padrão de excelência interna, desejo de suportar riscos moderados e independência (McCLELLAND, 1972). Quanto ao papel das propriedades cognitivas na descoberta de oportunidades de negócio para empreender, Sarasvathy et al (1998) concluíram que empreendedores de sucesso tendem a ver oportunidades em situações nas quais outras pessoas perceberiam riscos. Essa característica é representada no presente estudo pelo fator capacidade cognitiva (I2) e se baseia principalmente no conhecimento formal do empreendedor.

O fator (I3) representa a motivação para empreender que, segundo o relatório do Global *Entrepreneurship Monitor* - GEM (2002), consiste em duas razões principais: oportunidade ou necessidade. No primeiro caso, trata-se de uma escolha do indivíduo dentre as diversas opções de carreira, e no outro caso, empreender seria a única alternativa diante da inexistência de outra opção de trabalho ou porque as existentes são insatisfatórias. Nesse estudo, a baixa motivação para empreender está relacionada com a necessidade e a alta motivação com a oportunidade.

O conhecimento tácito, representado no fator (I4), pode ser entendido como um conhecimento que provém da ação e do comprometimento do indivíduo em determinado contexto (CAVALCANTI, 2001). Essa característica foi detectada nesse estudo a partir das variáveis relacionadas à experiência anterior no ramo do empreendimento e experiência prévia sobre o mercado.

O fator dedicação ao negócio (I5) se refere à energia do empreendedor necessária para a implantação da empresa, este fator se desmembra nas variáveis relacionadas ao montante de horas dedicadas ao negócio, as questões relacionadas às necessidades da família e à criação de algo novo.

O *locus* interno de controle, representado pelo fator (I6), é entendido “como a crença pessoal em que alguém tem influência sobre seus resultados por meio de suas aptidões, esforços ou habilidades” (KAUFMAN; WELSH; BUSHMARIN, 1995, p.44). Decorre das variáveis referentes à centralidade nas decisões do indivíduo e na sua necessidade de afirmação.

O fator orientação estratégica para o foco (E1) refere-se à predisposição do empreendedor em atender a um grupo específico (PORTER, 1986). Seja através da oferta de novidades para o seu mercado, seja ofere-

cendo produtos e/ou serviços diferenciados, o objetivo do empreendedor é voltado para o suprimento das necessidades do seu público-alvo.

Outro produto da análise fatorial é a associação entre empresas (E2). Olave e Amato Neto (2001) ressaltam a importância da formação de redes, alianças e outras formas associativas como uma prática que assegura a sobrevivência e a competitividade das empresas, particularmente as pequenas e médias. Ainda segundo os autores, estas formas associativas entre organizações reduziriam e/ou ajudariam a controlar problemas, como: complexidade e turbulência do ambiente e o grau de incerteza do mercado no qual a empresa irá atuar.

O fator risco do empreendimento (E3) está relacionado ao grau de certeza do empreendedor no (então) futuro empreendimento apresentar baixa variabilidade de retornos esperados. Lemes Júnior et al (2006) entendem o risco do empreendimento como os riscos associados à condução do mesmo, tais como: escolha de fornecedores, gerentes e pessoal técnico, processos produtivos, equipamentos, questões de localização, risco financeiro entre outros.

O fator preparação para o empreendimento (E4) engloba as variáveis referentes ao estudo formal do negócio que o respondente estava por empreender. Nesta categoria de análise, foram enquadradas as variáveis relativas à busca por um conhecimento técnico que respaldasse a decisão pelo empreendimento, tal como uma consultoria, o desenvolvimento do plano de negócios e a facilidade em organizar os recursos necessários para esta empreitada.

Por fim, o último fator da dimensão empreendimento é a orientação para a diversificação (E5). Cavalcanti (2001) divide a diversificação em concêntrica e por conglomeração. Enquanto a primeira, refere-se à maximização do uso de uma tecnologia e força de venda para a produção e/ou comercialização de uma nova linha de produtos ou serviços, a segunda consiste na ampliação dos negócios da empresa sem o compartilhamento da estrutura de vendas e/ou tecnologias aplicadas. Para um empreendimento em implantação, a diversificação seria a concêntrica. Os autores destacam a alta necessidade de capitalização para a manutenção desta opção estratégica.

O fator disponibilidade de recursos (C1) está relacionado ao acesso a estes para as operações da empresa. Para Dollinger (1999 apud WINKLUND; SHEPHERD, 2005), capital financeiro é o mais genérico tipo de recurso e pode ser facilmente convertido em outros tipos. Nesse trabalho, este fator se relacio-

na ao acesso a investidores, ao mercado financeiro e suas tendências de oportunidades de investimento.

O fator munificência (C2) refere-se à capacidade do ambiente para apoiar o crescimento sustentável. Um alto grau de capacidade protege as empresas das hostilidades externas (PORTER, 1986), no entanto, a falta da munificência cria uma grande ameaça para as pequenas empresas, pois geralmente, elas possuem recursos limitados. (COVIN; SLEVIN, 1989).

O fator concorrência (C3) diz respeito à disputa entre as empresas de um mesmo bem ou serviço que tem como finalidade conquistar a maior parcela de mercado possível. Porter (1986) afirma que um número elevado de concorrentes aumenta a rivalidade porque mais empresas competem pelos mesmos consumidores e recursos. A existência de poucas empresas, mas que possuam as mesmas características gerará instabilidade, pois elas terão o mesmo poder para competir pelos consumidores e recursos.

O fator estabilidade (C4) diz respeito à percepção do empreendedor sobre o baixo dinamismo do ambiente, ou seja, trata-se de um ambiente previsível e controlável. Esse contexto se caracteriza como um ambiente com pouca ou nenhuma mudança imprevista ou repentina. Num ambiente estável, as empresas podem planejar estratégias com bastante antecedência, no entanto, Mugler (2004) comenta que, analisando

o mercado das pequenas e médias empresas, essas operam em ambientes instáveis.

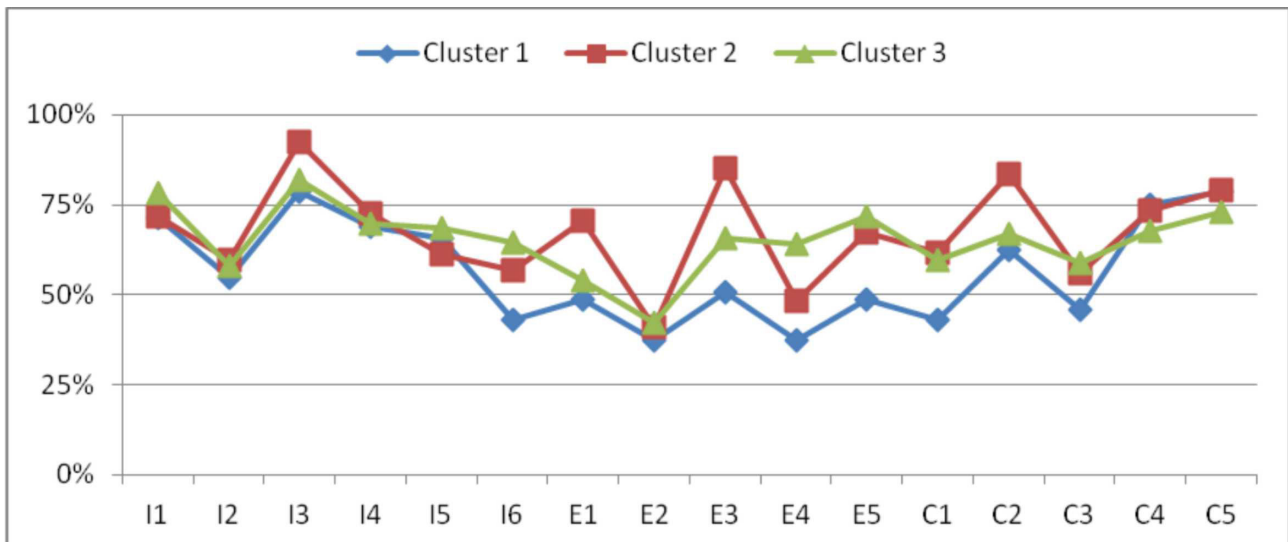
A integração da cadeia (C5) é um fator direcionado ao relacionamento com fornecedores e clientes. Quanto melhor for o relacionamento entre eles maiores são as chances das empresas obterem sucesso (PORTER, 1986). Essa cadeia pode ser entendida como uma corrente cujos elos são interligados; se um desses elos falhar, toda a cadeia estará comprometida. Essa integração produz uma dependência mútua e importante em torno do interesse da empresa.

4.4 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

A análise de agrupamentos, pelo método hierárquico, levou à formação de três *clusters*. Após a determinação dos mesmos, pelo algoritmo K-means, os casos pesquisados foram enquadrados em agrupamentos. Vinte e quatro empresas foram enquadradas no *cluster 1*, doze empresas foram enquadradas no *cluster 2* e, por fim, vinte e seis empresas foram associadas ao *cluster 3*.

As distâncias finais entre os centroides dos *clusters* das variáveis originais da pesquisa foram somadas aos fatores e, então, standardizadas, a fim de permitir uma representação gráfica das configurações encontradas (Figura 2).

Tabela 1: Representação gráfica das configurações empreendedoras, por dimensão.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Cluster 1 - Com relação à abordagem do indivíduo, percebeu-se que as empresas desse grupo apresentaram o menor percentual (43%) relacionado ao

fator denominado de locus interno de controle (I6), indicando, assim, uma baixa capacidade de controle sobre a ideia do negócio por parte do empreendedor-

-fundador. Na dimensão empreendimento, as empresas deste agrupamento apresentaram os menores percentuais em todos os fatores analisados, sendo os mais baixos referentes à associação com outras empresas (E2) e preparação para o empreendimento (E4), com 38% nos dois fatores. Este resultado indica baixa capacidade de percepção do empreendedor com relação às formas de cooperação da empresa com os demais atores do mercado. Já na dimensão contexto, pode-se afirmar, pelos dados apresentados, que essas empresas ficaram com percentuais inferiores aos demais *clusters* observados nos fatores disponibilidade de recurso (C1), munificência (C2) e concorrência (C3), sendo 43%, 63% e 46% respectivamente. No entanto, percebe-se um otimismo desses empreendedores quando ao baixo dinamismo do mercado, representado pelo fator estabilidade do ambiente (C4) e sua condição como membro da cadeia de valor do negócio (C5). Esse conjunto de características leva à identificação de uma configuração empreendedora “Por Necessidade”, estando associadas a essa motivação: pouca preocupação com planejamento, escassez de recursos, pouca atenção a um foco estratégico e baixa frequência de cooperação com outras empresas.

Cluster 2 - Na dimensão indivíduo, essas empresas apresentam o mais alto grau de motivação para empreender (I3), com 93%, e se mantém com comportamento semelhante às demais empresas nos outros fatores analisados. Esse percentual de motivação está relacionado à percepção do empreendedor quanto à oportunidade de empreender em oposição à necessidade de empreender. Em relação à dimensão empreendimento, as empresas desse agrupamento apresentam 71% no fator orientação para o foco (E1), caracterizando assim a sua opção estratégica. Os dados sugerem também que esses empreendedores são os que mais acreditavam no baixo risco do negócio (E3), no momento da sua abertura, com 85%. Quanto à dimensão contexto, esses empreendedores são os que mais visualizam um alto percentual (85%) de munificência do ambiente (C2), que indica uma baixa agressividade do mercado, ou seja, um clima favorável para a implantação do negócio. A configuração que surge nesse grupo assume um caráter de “Por Oportunidade” associada à alta necessidade de realização, foco estratégico definido, maior envolvimento com atividades mais arriscadas e percepção de um ambiente favorável.

Cluster 3 - Os dados mostram que há uma aproximação significativa da relação desse *cluster* com os demais agrupamentos na dimensão do indivíduo, no

entanto, essas empresas são as que apresentaram o maior percentual (65%) do locus interno de controle (I6). Na dimensão empreendimento, essas empresas foram as que apresentaram a maior preocupação com variáveis relacionadas à preparação para o empreendimento (E4), com o percentual de 64%. Os dados sugerem que esses empreendedores são os que mais consideram relevante a instabilidade do ambiente, apresentando o menor percentual (68%) no fator estabilidade do ambiente (C4); assim como apresentam menor percentual (73%) com relação à integração da cadeia (C5), ou seja, baixo relacionamento com fornecedores e clientes. Esta configuração é, em quase todas as dimensões, intermediária entre as outras duas, mas há alguns aspectos que permitem diferenciá-la fortemente das anteriores. O caráter dessa configuração pode ser chamado de “Por oportunidade planejada”. Em que se associam uma necessidade de realização intermediária, com maior ênfase no planejamento antes do início das atividades, consistente com um ambiente de maior estabilidade.

De uma maneira geral, as empresas dos três *clusters* apresentaram uma percepção bastante semelhante na dimensão indivíduo, mas nas demais dimensões analisadas se diferenciam. Observou-se que, as 24 empresas que compõem o *cluster 1* apresentaram percentuais inferiores, de maneira geral, em relação aos demais agrupamentos. Isso significa que essas empresas mantêm uma postura menos otimista no momento de implantação do seu negócio.

Quanto ao *cluster 2*, percebeu-se que este grupo, formado por 12 empresas, apresenta um comportamento díspar em relação aos demais agrupamentos, por perceberem um ambiente favorável e terem uma ideia de negócio de baixo risco, tais empreendedores apresentaram elevada motivação para a abertura do negócio.

Já o *cluster 3*, composto por 26 empresas, apresenta uma tendência à média, em relação aos demais *clusters*, na maioria dos fatores analisados, porém, destaca-se nessas empresas o alto locus de controle, que representa a participação dominante do empreendedor, com foco no controle do indivíduo.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho objetivou analisar as configurações empreendedoras em empresas no seu estágio inicial, por meio de técnicas de análise multivariada, a saber: análise fatorial e análise de *cluster*.

Conclui-se que, embora os padrões de percepção dos empreendedores sigam uma tendência geral, existem fatores que diferenciam a configuração de cada *cluster*. Assim, os dados permitiram a identificação de três configurações empreendedoras: Por Oportunidade, Por Necessidade e Por Oportunidade Planejada.

Esse resultado é relevante pela contribuição que traz ao evidenciar que o processo empreendedor apresenta nuances na sua efetivação que vão além da distinção entre oportunidade e necessidade. Essas configurações se formaram com base em dimensões que englobam características da pessoa empreendedora, do empreendimento em formação e de seu entorno empresarial. Isso permitiu distinguir, duas configurações que se manifestam por uma motivação orienta-

da pela percepção de oportunidade para empreender. Uma que ocorre em ambientes menos estáveis, conduzidas por pessoas com alta necessidade de realização e com um foco estratégico bem delineado. A segunda compartilha algumas das características da anterior, mas tem como especificidade o surgimento em ambientes mais estáveis e uma preocupação maior com planejamento.

Em conformidade com a linha de pesquisa utilizada neste trabalho, para os próximos estudos sobre a abordagem das configurações, recomenda-se que se façam análises das relações entre as configurações encontradas e o desempenho das empresas. Além disso, poderá ser realizada uma análise longitudinal das várias configurações que as empresas assumem ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- BANTEL, K. A. Technology- based, adolescent” firm configurations: strategy identification, context, and performance. **Journal of Business Venturing**. V.13, p. 205–230, [s.d].
- CAVALCANTI, M. (org) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.
- COOPER, R. D., SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. . A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 16, n.1, p. 7–25. 1991.
- _____. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**. v. 10, p.75–87, 1989.
- DRUCKER, Peter F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- DOTY, D.H.; GLICK, W.H.; HUBER, G.P. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, v.36 n.6, p. 1196–1250. 1993.
- FÁVERO, L. P. et al. **Análise de Dados: modelagem multivariada** . Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.
- GARTNER, W.B. **A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation**. Academy of Management Review, v. 10, n.4, p. 696–706. 1985.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro.

- Anais... Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARMS, R.; KRAUS, S.; RESCHKE, C. Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps. **Management Research News**, v. 30, n 9, p. 661-673, 2007.
- KAUFMANN, P.; WELSH, D.; BUSHMARIN, N. V. Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 20, n. 1, p. 43-56, 1995.
- KERLINGER, F. N. **A metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- KETCHEN, D. J. Jr.; SHOOK, C. L. The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 441-458, 1996.
- KORUNKA, C. et al. **The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process – a configurational approach**. *Entrepreneurship theory and practice*, p. 23-42, 2003.
- KRAUS, S.; KAURANEN, I.; RESCHKE, C. H. Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach, **Management Research Review**, v. 34, p. 58 – 74, 2011.
- LEMES JR., A. B., CHEROBIM, A. P., RIGO, C. M. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MACIEL, C. O.; DAMKE, E. J.; CAMARGO, C. Abordagem das configurações nos estudos em empreendedorismo: críticas, oportunidades e desafios metodológicos. **Perspectivas contemporâneas**. Campo Mourão, v. 4, n. 2, p. 38-57, jul./dez. 2009.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MEYER, Alan D.; TSUI, Anne S.; HININGS, C. R. **Configurational approaches to organizational analysis**. *Academy of Management Journal*, v. 36, n 6, p. 1175-1195. 1993.
- MILLER, Danny. The Genesis of Configuration. **Academy of Management Review**, v.12, n. 4 p. 686, 1987.
- _____. Organizational configurations: cohesion, change and prediction. **Human Relations**, v. 43, p. 771-789, 1990.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND; B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MUGLER, J. **The Configuration Approach to the Strategic Management of Small and Medium-sized Enterprises**. Budapest Tech, Budapest, 2004
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PROJETO GEM. **Empreendedorismo no Brasil: 2002**. Curitiba: IBQP, 2008.
- ROSSONI, L.; TEIXEIRA, R. M. Integrando empreendedorismo, rede de relações, recursos e legitimidade: o caso da aliança empreendedora. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, 30., 2006, Salvador. **Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2006**. CD-ROM.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. C. Configuração estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **R. Adm.** São Paulo, v. 39, n.3, p. 255-263, jul/ago/set 2004.

SARAVASTHY, D.; SIMON, H.; LAVE, L. Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.33, n. 2, p. 207-225, jan. 1998.

SHORT, J. C.; PAYNE, G. T.; KETCHEN JR, D. J. Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, 2008.

SOUZA, M. J. B.; TRINDADE, F. M.; FREIRE, R. **Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas**. In: GIMENEZ, Fernando; FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina. Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps. Curitiba: Champagnat, 2010.

STEVENSON, H. H., JARILLO, J. C. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. **Strategic Management Journal**, v. 11, 1990.

ZAJAC, E.J.; KRAATZ, M.; BRESSER, R. Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. **Strategic Manage. J.** v.21, p. 429–453, 2000.