



ESTRATÉGIA

PERCEPÇÃO DA INCERTEZA E O PERFIL EMPREENDEDOR NO SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

PERCEPTION OF UNCERTAINTY AND THE ENTREPRENEURIAL FOOD SERVICE INDUSTRY

Adilson Aderito Da Silva
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Rosana Cristina Martins da Silva Bandeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Haidar Gelanzauskas Fabiano
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Tarcila Prado Correa
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Márcia Oliveira Duarte
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Data de submissão: 24 dez. 2011 . **Data de aprovação:**
05 maio 2012 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.
Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro
Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Claudio
Vieira de Oliveira.

RESUMO

A presente pesquisa foi conduzida com o intuito de mensurar a influência da percepção de incerteza sobre o perfil empreendedor de gestores, no setor de serviços de alimentação, da cidade de São Paulo. A percepção de incerteza e o perfil empreendedor foram, respectivamente, operacionalizados como construtos multidimensionais, a partir de três tipos de incerteza percebidos no ambiente organizacional (incerteza de estado, incerteza de efeito e incerteza de resposta) e quatro dimensões do perfil empreendedor (inovação, poder, realização e planejamento). A coleta de dados ocorreu no período de abril a junho de 2010, junto a 86 respondentes, sendo a maioria deles socioproprietários e profissionais autônomos na cidade de São Paulo. Os dados, processados com o *software SmartPLS* e analisados com a técnica de Modelagem por Equações Estruturais, evidenciaram que a percepção de incerteza está inversamente relacionada com o perfil empreendedor: quanto

menor a incerteza percebida no ambiente, mais intensas serão as atitudes que fomentam o perfil empreendedor, em especial, a disposição para inovar e criar novos produtos e mercados.

PALAVRAS-CHAVE

Incerteza. Empreendedorismo. Perfil empreendedor. Serviços. MEE-pls.

ABSTRACT

This research analyzed the perceived uncertainty impacts on the manager's entrepreneurial profile in São Paulo services industry. The perception of uncertainty and entrepreneurial were operationalized as multidimensional constructs – from the three types of perceived uncertainty in the organizational environment (state uncertainty, effect uncertainty and response uncertainty) and the four entrepreneurial dimensions (innovation, power, achievement and planning). The data was gathered in the period April to June 2010 with 86 respondents being the majority shareholder-owners and independent professionals in food services in the São Paulo place. The data analyzed with Structural Equation Modeling, showed that the perception of uncertainty is inversely related to the entrepreneurial profile. The lower the perceived uncertainty will be more intense attitudes that foster entrepreneurial profile, particularly the willingness to innovate and create new products and markets.

KEYWORDS

Uncertainty. Entrepreneurship. Entrepreneurial profile. Services. MEE-pls.

INTRODUÇÃO

A obra *Risk, Uncertainty and Profit*, publicada por Frank Knight no início do século XX, intensificou os estudos sobre a dinâmica organizacional e, em especial, sobre a incerteza, abrindo caminho para estudiosos como Barnard (1938), Conrath (1967), Duncan (1972) e Milliken (1987) mapearem os principais motivos que influenciam a percepção de incerteza dos

gestores na tomada de decisão. Segundo os autores, a discussão sobre a percepção da incerteza no ambiente organizacional inicia-se a partir do entendimento das mudanças nas variáveis e elementos que compõem o ambiente macroeconômico e competitivo, em que as empresas estão inseridas.

Conrath (1967) defende que as decisões mais importantes no ambiente competitivo dependem das pessoas

envolvidas no processo decisório da organização e são tomadas levando-se em consideração critérios e razões pessoais. O mesmo argumenta Knight (2002), que afirma não haver diferenças no comportamento dos gestores frente a situações de risco e de incerteza, já que ambas envolvem a subjetividade de julgamento do indivíduo, perante a situação decisória, ou seja, os gestores baseiam suas decisões no próprio instinto ou nas chances de uma situação objetiva.

Hebert e Link (1988) argumentam que, em condições de incerteza, os empreendedores respondem e promovem mudanças a partir de ações, em resposta ao julgamento sobre oportunidades de lucro. Schumpeter (1982) e Drucker (2003) também pautam o empreendedorismo pela tomada de decisão, sob a perspectiva da inovação, sendo os empreendedores pessoas capazes de identificar oportunidades no ambiente interno e externo à sua volta, utilizando-se dos recursos existentes, além de se preocuparem em mensurar os riscos e lidar com as incertezas.

Não obstante, os limites de racionalidade dos gestores são expostos em situações ambientais singulares, onde o cálculo de probabilidades sobre um determinado estado do ambiente se torna impossível pela ausência de informações. Como as escolhas ocorrem ao longo do tempo e o futuro é desconhecido, tais atividades se tornam inerentemente incertas, em especial quando reforçadas pela novidade intrínseca de ações empreendedoras, como a criação de novos produtos, novos serviços ou novos empreendimentos (AMABILE, 1997; SMITH; DiGREGORIO, 2002; GARTNER, 1990; SCHUMPETER, 1982).

Nesse contexto, a incerteza se constitui num elemento fundamental para a análise de ações empreendedoras. Contudo, sua influência sobre o perfil empreendedor é uma questão aberta ao debate. Para alguns, a incerteza é um fator discriminante entre os que decidem agir de forma empreendedora e os que não decidem, ou seja, a percepção de incerteza é considerada uma barreira entre o empresário com perfil empreendedor e sua ação empreendedora (BUSENITZ, 1996; GAGLIO; KATZ, 2001).

Para outros, a incerteza é vista como característica distintiva da ação empreendedora, em termos de propensão ao risco ou disposição e motivação para suportá-la (DOUGLAS; SHEPHERD, 2000; KNIGHT, 2002; SCHUMPETER, 1982).

Alguns estudos sobre empreendedorismo, no Brasil, têm buscado analisar o perfil empreendedor como forma de entender e distinguir os vários elementos e competências que devem ser considerados, concomitantemente, para prever e orientar as ações empreendedoras, a fim de estimular novos empreendimentos. Lopez Jr. e Souza (2005) validaram um instrumento de medida da atitude empreendedora, baseada na teoria do comportamento planejado, na qual o empreendedorismo é analisado a partir do planejamento, realização, inovação e poder. A pesquisa conduzida pelos autores, junto a proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo, identificou que a prospecção/inovação e a gestão/persistência são fatores relevantes para o desenvolvimento de novos empreendimentos. Muniz (2008), a exemplo desses autores, realizou um estudo empírico com micro e pequenas empresas, utilizando a

mesma escala, e identificou quatro dimensões caracterizadoras do perfil empreendedor: poder, inovação, realização e planejamento. Armond e Nassif (2009) pesquisaram os comportamentos de liderança que os empreendedores utilizam para estimular as mudanças organizacionais, que visam a promover a consolidação e o crescimento de empresas emergentes. Contudo, nenhum desses estudos abordou o relacionamento entre a percepção da incerteza e o comportamento empreendedor.

Nesse cenário, busca-se, com este estudo, responder a seguinte questão de pesquisa: como a percepção da incerteza influencia o perfil empreendedor dos gestores no setor de serviços de alimentação da Cidade de São Paulo? Portanto, o objetivo principal do estudo é estimar o impacto da percepção de incerteza sobre o perfil empreendedor dos gestores desse setor, o qual foi escolhido a partir das projeções delineadas para o crescimento das despesas com alimentação fora de casa, que passaram de 24,0%, em 2003, para 31,1% dos gastos familiares com alimentos, em 2009 (IBGE, 2009).

Para atingir o objetivo do estudo, foram estabelecidos dois objetivos específicos, a saber: a) operacionalizar as três dimensões de incerteza propostas por Milliken (1987); b) operacionalizar as dimensões do perfil empreendedor, segundo o estudo de Lopez Jr. e Souza (2005).

O estudo está distribuído em cinco partes: primeiro, esta introdução; segundo, o referencial teórico, onde serão apresentados os estudos sobre a evolução do conceito de incerteza e do perfil empreendedor. Na terceira e

quarta seções, serão apresentados os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados. Por fim, as considerações finais e sugestões para próximos estudos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados os tópicos que constituem a revisão da literatura sobre o comportamento humano, no que tange à percepção de incerteza e o perfil empreendedor dos gestores, no setor de serviços.

Percepção de Incerteza

Na obra *Risk, Uncertainty and Profit*, Knight (2002) procurou identificar as fontes das possíveis mudanças “na engrenagem” do sistema econômico, bem como a maneira como tais mudanças afetariam as empresas. Em seus argumentos, o autor defende que a incerteza tem suas origens na ausência de informações referentes aos fatores dos ambientes interno e externo da empresa, o que aumentaria o risco no processo decisório.

The facts of life in this regard are in a superficial sense obtrusively obvious and are a matter of common observation. It is a world of change in which we live, and a world of uncertainty. We live only by knowing something about the future; while the problems of life, or of conduct at least, arise from the fact that we know so little. This is as true of business as of other spheres of activity. The essence of the situation is action according to opinion, of greater or less foundation and value, neither entire ignorance nor complete and perfect information, but partial knowledge. If we are to understand the workings

of the economic system we must examine the meaning and significance of uncertainty; and to this end some inquiry into the nature and function of knowledge itself is necessary" (KNIGHT, 2002 p. 199).

Duncan (1972), por sua vez, argumentou que a ausência de informações está diretamente relacionada à percepção da incerteza, um fator do comportamento humano, já que é estimada subjetivamente pelos indivíduos. Portanto, em conformidade com Knight (2002), o autor afirma que é necessário fazer distinção entre riscos e incertezas, ou seja, o risco, diferentemente da incerteza, é algo que pode ser mensurado por meio de fatores previsíveis, que possam resultar em alguma mudança. Assim, a previsibilidade de um ambiente, em constante mudança, é calculada em termos dos riscos que englobam as mudanças decorrentes dos fatores internos e externos, desde a operação da organização até mercados econômicos internacionais.

Na revisão de literatura efetuada por Fati El-Nadi (2009), o autor traz um relato sobre os autores que, até então, estudaram o conceito de incerteza, em linha com as propostas de Knight (2002), como Chester Barnard, que se preocupava com o ambiente e sua instabilidade. Barnard (1938) explorou os relacionamentos entre empresas e o ambiente externo, examinando o impacto da incerteza sobre as estratégias organizacionais. A exemplo de Knight (2002), o autor chegou à conclusão de que nem todos os envolvidos na organização interpretam as mudanças do ambiente organizacional de forma benéfica para a estratégia da empresa.

Conrath (1967), por sua vez, mostrou que o ambiente competitivo depende das pessoas envolvidas no processo decisório da organização, em que as decisões mais importantes são definidas por critérios e razões pessoais. Esse argumento está de acordo com Knight (1921/2002), que afirma não haver "diferença de comportamento entre um risco mensurável e uma incerteza imensurável", já que ambos estão relacionados a um julgamento do indivíduo perante a situação. Para o autor, o homem baseia suas decisões numa incerteza subjetiva, pois trata a respeito da crença em suas próprias chances de ser. Mesmo sendo essas crenças baseadas em uma razão objetiva da situação ou em seu próprio instinto, contudo, elas não podem ser previstas em uma situação particular ou única.

A discussão sobre a percepção da incerteza no ambiente organizacional é permeada pelo entendimento do mercado econômico e suas mudanças. Knight (2002) fez uma analogia entre incerteza e especialização, explicando que, quanto mais o indivíduo estiver preparado para pensar sobre uma situação, menor será o grau de incerteza que ele assumirá. Portanto, na tomada de decisão, o ambiente organizacional deveria ser levado em consideração, assim como a própria organização, o processo de fabricação, compra e venda de produtos, a aquisição de matérias-primas e o consumidor final.

Duncan (1972) levou em consideração os fatores sociais que podem interferir no comportamento dos indivíduos e em seus ambientes internos e externos. Relacionou a percepção da incerteza a duas dimensões do ambiente organizacional. A

primeira, denominada simples-complexa, relaciona-se com o número de fatores envolvidos na tomada de decisão; a segunda, denominada dimensão estático-dinâmica, está relacionada ao grau em que os fatores da decisão permanecem os mesmos, ao longo do tempo, ou não. O autor identificou que os gestores, integrados em ambientes complexos e dinâmicos, tiveram maior quantidade de incerteza na tomada de decisão, enquanto que, na dimensão estático-dinâmica, os mesmos se mostraram mais habilitados para atribuir probabilidades para a ocorrência de um determinado evento. Assim, o autor concluiu, em seu estudo, que existem diferenças entre os indivíduos quanto à percepção de incerteza no ambiente, segundo o grau de responsabilidade diante de uma situação.

Milliken (1987) observou que a dificuldade em mensurar a percepção da incerteza reside em analisar o tema, associando o conceito às muitas variáveis, dificilmente compreendidas, controladas ou previstas no ambiente organizacional, partindo da interpretação do indivíduo. Para a autora, o estudo da incerteza deveria ser considerado de forma multidimensional, a partir de três tipos de

incerteza perceptíveis pelos gestores no ambiente: incerteza de estado, incerteza de efeito e incerteza de resposta.

A incerteza de estado está relacionada ao ambiente organizacional, sendo perceptível quando o gestor não consegue prever as mudanças nos fatores ou componentes do ambiente. A dificuldade está em entender quais componentes do ambiente, possivelmente, mudarão. Ou seja, esse tipo de incerteza é a incapacidade em atribuir probabilidades para os possíveis estados ou eventos futuros do ambiente (MILLIKEN, 1987).

A incerteza de efeito está relacionada com a incapacidade em prever quais serão os impactos dos eventos do ambiente e suas mudanças sobre a organização. Relaciona-se com o futuro da organização perante as mudanças do mundo, seus efeitos naturais e, ou, ambientais, no foco da organização. A incerteza de resposta está associada à escolha dentre as alternativas disponíveis para responder às mudanças do ambiente, e o valor e utilidade de cada uma delas para a organização. No QUADRO 1, são sintetizadas as principais definições de incerteza apresentados na seção.

QUADRO 1 – Definições do conceito de incerteza no ambiente organizacional

Knigh (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de bases válidas ou cálculos estatísticos em algum tipo de experiência passada, para determinar a probabilidade de uma ocorrência específica. 2. Falta de conhecimento dos administradores sobre a totalidade das situações presentes e das consequências de suas próprias ações para inferir sobre o futuro com elevado grau de confiança.
Lawrence e Lorsch (1967)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de clareza de informações. 2. Incerteza geral sobre as relações de causa e efeito e dificuldade de realizar e acompanhar as tarefas dentro dos limites dos recursos e exigências do trabalho. 3. A extensão de tempo requerido para o <i>feedback</i> sobre resultados .
Duncan (1972)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de informações a respeito dos fatores ambientais associados com uma dada situação decisória. 2. Nenhum conhecimento de resultados sobre uma decisão específica. 3. Falta de habilidade para indicar, com certa confiança, a probabilidade de os fatores do ambiente afetarem o sucesso ou a falha da organização.
Milliken (1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de habilidade em prever como e quais elementos ou componentes poderão mudar no ambiente. 2. Falta de habilidade para prever o impacto e a natureza das mudanças ou eventos do ambiente sobre a organização. 3. Falta de conhecimento e de habilidade para entender quais opções de resposta estão disponíveis à organização, bem como para prever as consequências de cada uma delas.

Fonte: Adaptado de Silva (2009, p. 45).

No próximo tópico, serão descritos os conceitos relacionados ao perfil empreendedor.

Perfil Empreendedor

Empreendedores são pessoas determinadas, que conquistam e desenvolvem o novo, seja em forma de produto ou procedimento, almejando sucesso e poder. São indivíduos que utilizam sua criatividade e habilidade para descobrir novas formas de inovar (DORNELAS, 2003).

Não obstante os empreendedores possuírem características similares, de acordo com Souza (2005, p. 25), “não há

um conjunto de características corretas ou imprescindíveis que possa dizer que uma pessoa é ou não empreendedora”.

Souza (2006) desenvolveu uma matriz denominada “matriz de características de empreendedor e empreendedorismo”, na qual aponta e cruza as principais características, identificadas por diversos estudiosos sobre o tema. Conforme ilustra o QUADRO 2, a análise dessa matriz indica que a única característica apontada por todos os autores é a competência da inovação, demonstrando sua enorme importância para os estudos em relação ao empreendedorismo.

QUADRO 2 - Matriz de Característica de empreendedor e empreendedorismo

Características	Autores																
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Filion	R. E. McDonald	R. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Logenecker et al.	E. Leite	Carland et al.	Frese et al.	TOTAL
Buscar Oportunidades	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X			11
Conhecimento de Mercado						X	X	X				X		X			5
Conhecimento de Produto						X	X	X				X		X			5
Correr Riscos	X	X		X	X	X	X				X	X		X	X		10
Criatividade		X		X		X		X	X	X		X		X	X		9
Iniciativa	X	X		X					X					X		X	6
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Liderança	X	X	X	X	X		X				X						7
Necessidade de Realização	X	X									X				X	X	5
Proatividade	X	X		X											X	X	5
Visionariedade				X					X		X			X		X	5

Fonte: SOUZA, 2006.

McClelland (1972) estudou as características do comportamento empreendedor entre indivíduos com elevado desempenho profissional e grau de realização, e identificou algumas semelhanças reunidas em três dimensões: Realização, Planejamento e Poder. O autor apontou que a necessidade de realização é a principal força motivadora do empreendedor, evidenciando também as necessidades de sucesso, de poder, de controle e reconhecimento.

A questão de realizar um bom trabalho, buscando oportunidades, de modo a assumir riscos calculados, com comprometimento e persistência, mensura a disposição do comportamento empreendedor do indivíduo.

Para Filion (2000), o empreendedor se destaca por sua capacidade de estabelecer objetivos e determinação para alcançá-los, detectando oportunidades, assumindo riscos e minimizando as incertezas do empreendimento, gerando base para competitividade. Nesse sentido, McClelland (1972) tenta explicar, de modo simples, o desenvolvimento social e a prosperidade, abordando apenas a necessidade de realização e poder.

Souza (2006) argumenta que a variável planejamento engloba o estabelecimento de metas, busca das informações e o monitoramento sistemático. Busca-se, com o planejamento, organizar e gerenciar negócios, definindo objetivos e metas a

partir da busca por informações sobre clientes, concorrentes e fornecedores.

Planejar consiste em conhecer e antecipar possíveis erros e acertos, de modo que os riscos sejam diminuídos ou calculados. Kaish e Gilad (1991) interpretam isso como uma aptidão para se posicionar no fluxo de informações, sem que haja uma busca deliberada para maximizar a probabilidade de sucesso de uma oportunidade.

Gaglio e Katz (2001), por outro lado, argumentam que empreendedores menos experientes parecem gastar mais tempo na busca por informações e mais propensão por fontes não convencionais de informação. Nesse sentido, os autores deduziram que a quantidade, a abrangência e diversidade das informações podem se tornar um obstáculo entre o perfil empreendedor e a ação empreendedora.

Em relação ao poder, McClelland (1972) afirma que é a necessidade que o empreendedor tem de influenciar outras pessoas, de obter sucesso em suas atividades e de estar sempre em evidência. Para Krausz (1991), poder é definido como uma potencial capacidade do gestor em influenciar as ações de indivíduos ou grupos, para atuar de uma determinada maneira. Segundo o autor, mensurar as relações de poder do indivíduo torna-se algo bastante difícil, pois essa variável comportamental trabalha com a capacidade do empreendedor em mobilizar as pessoas em prol do sucesso da tarefa.

Schumpeter (1982) pauta o empreendedorismo pela tomada de decisão sob a perspectiva da inovação, sendo os empreendedores pessoas capazes de identificar oportunidades

no ambiente interno e externo à sua volta, utilizando-se dos recursos existentes, enquanto Druker (2003, p. 25) o caracteriza como "instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio diferente ou serviço diferente". A inovação sugere mudanças, as quais ocorrem cada vez mais e em menores intervalos de tempo. Portanto, a capacidade de inovar é um fator importante para a sobrevivência no mercado competitivo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal deste estudo é mensurar a influência da percepção de incerteza sobre o perfil empreendedor dos gestores, no setor de serviços de alimentação, da cidade de São Paulo. A escolha do setor de serviços, além da sua importância e potencialidade em oferecer empregos, se deu por se estabelecer como alternativa comumente utilizada pelas empresas, para atuar em mercados altamente competitivos. A importância desse setor, na economia brasileira, também foi evidenciada pela majoritária participação de 68,5% na composição do PIB, de 2009, em especial, o segmento de alimentação fora de casa, com que as despesas familiares passaram de 24,0%, em 2003, para 31,1% dos gastos com alimentos, em 2009 (IBGE, 2009). Esses dados indicam a existência de grandes incentivos para novos negócios e, por conseguinte, para ações empreendedoras.

Os construtos percepção de incerteza e perfil empreendedor serão operacionalizados, respectivamente, a partir dos três tipos de incerteza, propostos por Milliken (1987), e das quatro dimensões do perfil empreendedor,

propostas por Lopez Jr e Souza (2005), tomando-se por base os indicadores relativos à inovação, planejamento, poder e realização.

Pela natureza dos construtos envolvidos no estudo e pelo relacionamento entre as variáveis latentes, a mensuração será efetuada com a técnica multivariada de Equações Estruturais, com o *software* estatístico *SmartPLS*, que consiste de um sistema de equações lineares, que pode ser dividido em dois subsistemas: modelo estrutural e modelo de mensuração.

No modelo estrutural, foi especificada a relação de causalidade entre a percepção de incerteza e o perfil empreendedor. Já no modelo de mensuração, estão especificados os relacionamentos entre as variáveis latentes e suas respectivas

variáveis observáveis, as quais deverão apresentar cargas fatoriais elevadas e significativas, com suas respectivas variáveis latentes, para caracterizar a validade convergente.

Além disso, segundo Lohmiller (1989), os construtos deverão apresentar variância média extraída AVE, maior ou igual a 0,50, e confiabilidade composta acima de 0,70. Alcançados os patamares, comprova-se que os indicadores utilizados em cada variável latente são fortemente inter-relacionados e o construto é consistente e confiável em sua mensuração (HAIR JR., 2009). Os construtos relacionados no presente estudo foram constituídos a partir do referencial teórico e estão ilustrados na FIG. 1.

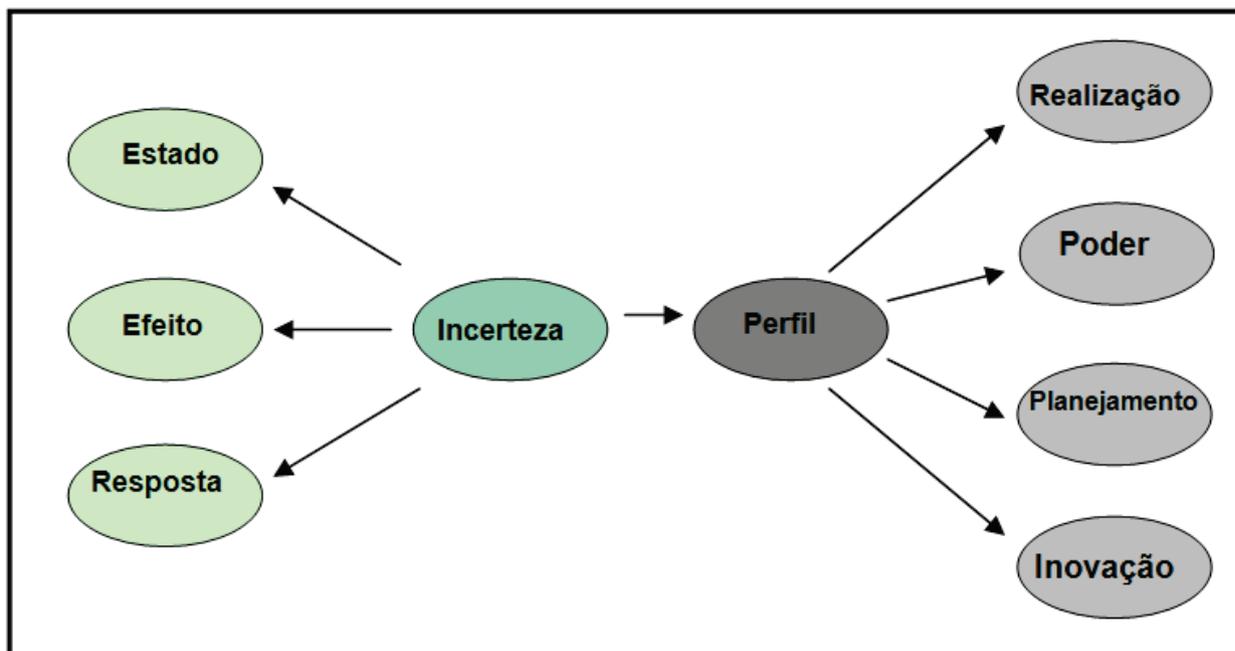


FIGURA 1 – Modelo Teórico

Fonte: Elaborado pelos autores.

O tamanho da amostra, necessário para o processamento da MEE-PLS, sugerido por Chin (1998), é de 5 a 10 vezes o número de relacionamentos apresentados pelo construto com maior número de relacionamentos. Neste estudo, o maior número de relacionamentos está no construto planejamento, ou seja, 11 relacionamentos; sendo assim, o tamanho mínimo da amostra, necessário para a análise, é de 55 respondentes.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada no período de abril a junho de 2010, na cidade de São Paulo, e resultou numa amostra com 86 respondentes, sendo 44% presidentes/donos de empresas, 34,5% diretores, 15,5% gerentes, 3,6 supervisores, e 2,4% profissionais autônomos, todos ligados à tomada de decisões nas empresas onde atuam.

Quanto ao porte da empresa, 10,7% dos respondentes trabalham em empresas com mais de 100 funcionários; 3,6%, em

empresas de 51 a 100 funcionários; 8,3%, em empresas com 31 a 50 funcionários; 21,4%, em empresas com 11 a 30 funcionários; e 56%, em empresas com até 10 funcionários. Em relação ao tempo de atuação, 53,5% dos gestores atuam na empresa há mais de 5 anos; 26,2%, de 2 a 5 anos; 10,7%, entre 1 e dois anos; e 9,5%, há menos de 2 anos.

Na TAB. 1, são apresentadas as medidas de tendência central das respostas às assertivas elaboradas para os construtos envolvidos no estudo. Os valores indicam que os gestores percebem o ambiente, em que atuam, como incerto, dados os baixos escores atribuídos, na escala de 1 a 5, para indicadores de incerteza de efeito, de estado e de resposta.

Não obstante, os escores das dimensões de planejamento, inovação, poder e realização, atribuídos na escala de 0 a 10, foram elevados. Isso denota que os respondentes apresentam perfil empreendedor.

TABELA 1 – Medidas de tendência central das assertivas dos construtos em análise

		Moda	Mediana	Média	
Incerteza Efeito	Efeito 1 – Sinto-me habilitado para prever os efeitos do ambiente externo sobre as atividades da organização.		2	2,1	
	Efeito 2 - Os efeitos do ambiente externo sobre as atividades da organização são rapidamente previstos pela empresa.		2	2,6	
	Efeito 3 – Tenho convicção nas minhas previsões quanto aos efeitos do ambiente externo sobre as atividades da organização antes decisão		2	2,3	
Incerteza Estado	Est 1 - Disponho da informação necessária para prever como os elementos do ambiente externo da organização mudarão o futuro.		2	2,6	
	Est 2 - Tenho habilidade para prever quais mudanças do ambiente externo poderão afetar a tomada de decisão na organização.		2	2,1	
Incerteza de Resposta	Resp 1 - Tenho convicção de que todas as alternativas disponíveis são de empresas consideradas para responder às mudanças do ambiente externo.		3	2,4	
	Resp 3 - Não é possível avaliar com precisão cada uma das alternativas disponíveis à empresa, para responder às mudanças do ambiente externo, pois são muitos os fatores desconhecidos que as influenciam.		2	3,2	
Planejamento	Plan 2 - Defino Metas de longo prazo, claras e específicas.		7	7	
	Plan 3 - Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.	0	9	8,4	
	Plan 5 - Faço projeções claras para o futuro de meu negócio.	0	8	7,7	
	Plan 6 - Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	0	8	7,7	
	Plan 7 - Busco informações sobre meu negócio em diferentes fontes.	0	9	8,6	
	Plan 8 - Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	0	8	7,9	
	Plan 9 - Planejo as atividades do meu negócio subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas.	0	9	8,1	
	Plan 10 - Defino continuamente objetivos de curto prazo.		8	7,5	
	Plan 11 - Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.		8	7,9	
	Plan 12 - Costumo calcular o risco envolvido nos negócios que faço.	0	8	8	
	Planej 13 Calculo os riscos antes de novos investimentos.	0	9	8,3	
	Poder	Poder 2 - Confio na minha capacidade de superar desafios.	0	10	9,2
		Poder 4 - Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio.	0	9	8,8
Poder 6 - Confio na minha competência, é fonte do sucesso do negócio.		0	10	9,2	
Poder 7 - Estimulo o espírito de equipe entre meus funcionários.		0	10	8,9	
	Poder 8 - Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema.	0	9	8,7	

Realização	Realiz 3 - Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos.	0	10	8,8	
	Realiz 4 - Junto-me aos empregados nas tarefas, para cumprir os prazos.	0	10	8,7	
	Realiz 5 - Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	0	10	8,8	
	Realiz 6 - Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	0	9	8,3	
	Realiz 7 - Renovo meus esforços para superar obstáculos.	0	9	8,7	
	Realiz 8 - Emprego esforços extras para concluir tarefas programadas.	0	9	8,6	
	Inovação	Inov 1 - Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio.	0	8	8,1
		Inov 2 - Busco novas maneiras de realizar tarefas.	0	9	8,5
Inov 3 - Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.		0	10	9	
Inov 4 - Procuo criar novos serviços.		0	8	7,4	
Inov 5 - Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.		0	9	8,7	
Inov 6 - Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio.		0	9	8	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os principais resultados do *SmartPLS* podem ser observados na TAB. 2.

TABELA 2 – Processamento SmartPLS

Construtos	AVE	Confiabilidade composta	Quadrado	Comunalidade
Efeito	0,62	0,83	0,80	0,62
Estado	0,66	0,80	0,54	0,66
Resposta	0,55	0,70	0,50	0,55
Inovação	0,59	0,89	0,75	0,59
Planejamento	0,50	0,91	0,78	0,50
Poder	0,50	0,83	0,73	0,50
Realização	0,52	0,86	0,53	0,52

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores da variância média extraída - AVE atingiram o patamar mínimo de 0,50, recomendado por Lohmiller (1989). As confiabilidades compostas apresentaram valores acima de 0,70, em todos os construtos, ou seja, indicadores

são confiáveis para mensurar as variáveis latentes em estudo. Esses resultados, aliados às cargas fatoriais significativas, produzidas no modelo de mensuração ilustrado na FIG. 2, indicam que o modelo reúne validade convergente.

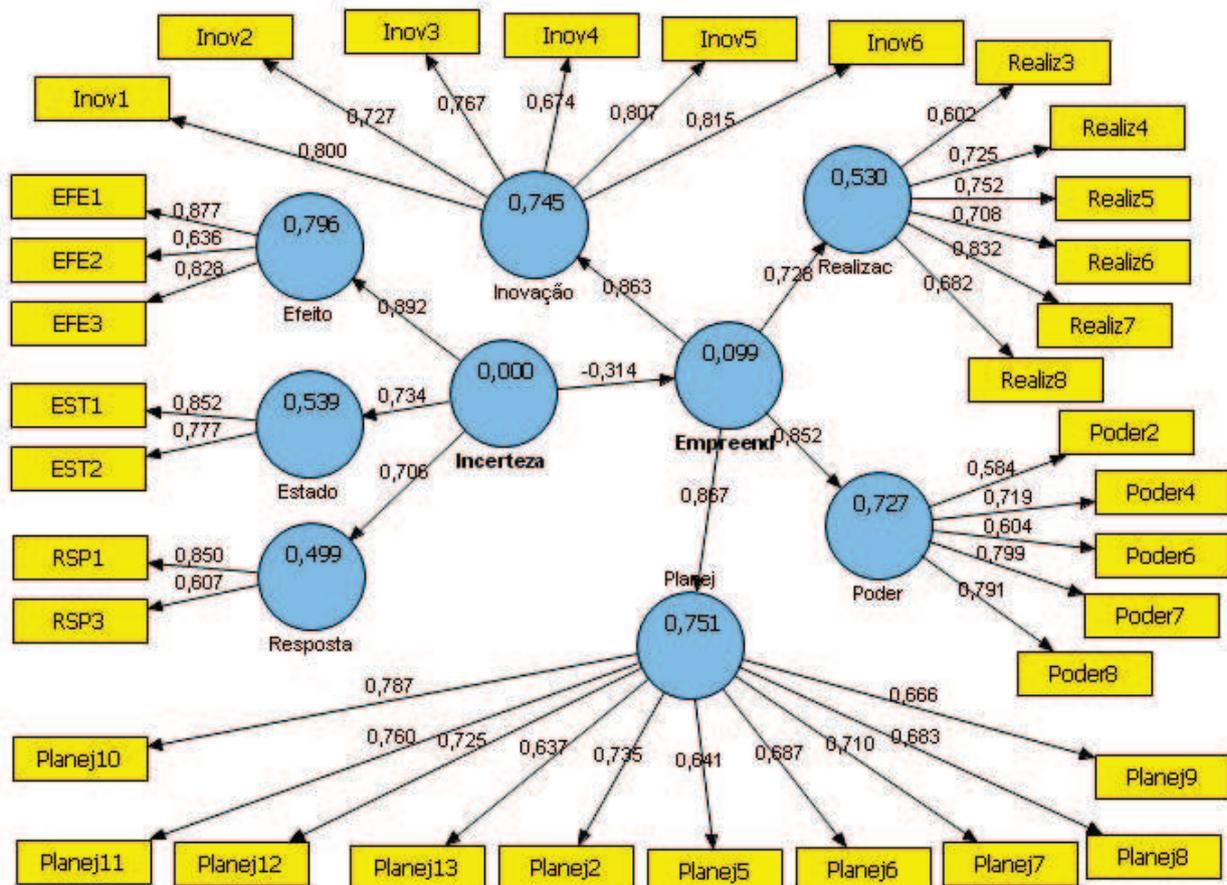


FIGURA 2 – Modelo completo processado no SmartPLS

Como a natureza do relacionamento proposto no estudo é de causa e efeito, faz-se necessário que as variáveis latentes, além de apresentar confiabilidade e validade convergente, também devem satisfazer o critério de validade discriminante. Isso pode ser verificado comparando-se a Raiz da variância média extraída (AVE), indicada na diagonal principal, com as demais

cargas de correlação em cada construto. Constata-se, na TAB. 3, que nenhuma das correlações entre as variáveis latentes foi maior que a Raiz da AVE em cada construto em estudo, ou seja, as correlações entre os indicadores e seus respectivos construtos são mais fortes que as correlações entre os construtos. Assim, o modelo proposto também reúne validade discriminante.

TABELA 3 – Raízes da AVE e Cargas fatoriais entre os construtos

	Efeito	Estado	Inovação	Planejamento	Poder	Realização	Resposta
Efeito	0,787						
Estado	0,454	0,815					
Inovação	-0,107	-0,226	0,767				
Planejamento	-0,226	-0,208	0,689	0,688			
Poder	-0,308	-0,249	0,673	0,637	0,705		
Realização	-0,362	-0,137	0,500	0,454	0,656	0,720	
Resposta	0,482	0,345	-0,055	-0,173	-0,184	-0,245	0,738

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 3, também podem ser observadas as moderadas correlações entre os três tipos de incerteza (0,454, entre estado e efeito; 0,482, entre efeito e resposta; e 0,345, entre estado e resposta) e as quatro dimensões do perfil empreendedor (0,689, entre planejamento e inovação; 0,673, entre poder e inovação; 0,500, entre realização e inovação; 0,637, entre poder e realização; 0,454, entre realização e planejamento; e 0,656, entre realização e poder). Tais correlações, aliadas à validade discriminante, dão margem a tratar esses construtos como construtos de segunda ordem, os quais foram denominados: percepção de incerteza e perfil empreendedor, conforme o modelo teórico, apresentado na seção de metodologia.

Como se observa na FIG. 2, o construto percepção de incerteza compartilha 79,6% da variância da incerteza de efeito; 73,4% com a incerteza de estado, e 70,6% com a incerteza de resposta. Esse resultado demonstra que a percepção da incerteza, pelo gestor, está relacionada à ausência de

informações sobre as possíveis mudanças do ambiente externo, assim como à dificuldade de prever os possíveis efeitos dessas mudanças sobre a organização e à dificuldade para avaliar com precisão cada uma das alternativas disponíveis à empresa, para responder às mudanças do ambiente externo. Os resultados corroboram as proposições de Milliken (1987) quanto à multidimensionalidade do construto e estão alinhados com a abordagem da incerteza da informação.

Nesse mesmo contexto, o perfil empreendedor compartilha 53% da variância da dimensão realização; 72,7% da dimensão de poder e 75,1% da dimensão de planejamento. Esse resultado está de acordo com McClelland (1972), que identificou as características do perfil empreendedor entre indivíduos com elevado desempenho. Esse construto também apresenta 74,5% de variância compartilhada com a dimensão de inovação, que, segundo Drucker (2003), é um instrumento importante para a sobrevivência no mercado, pelo qual os empreendedores exploram as mudanças

como oportunidades para novos negócios, devendo ser difundida na organização.

Comparada com as demais dimensões de empreendedorismo, a realização é a que menos apresentou variância compartilhada com o perfil empreendedor. Foi apontada, por McClelland (1972), como sendo a forma com que os responsáveis pela tomada de decisão são capazes de empregar esforços extras e sacrifícios pessoais para atingir os resultados programados. Tais características podem ser arrefecidas diante da ausência de informações e mudanças do ambiente externo, o que explicaria a redução da variância compartilhada dessa dimensão com o perfil empreendedor. Para finalizar a análise, resta avaliar a magnitude do relacionamento proposto no modelo estrutural, ou seja, o impacto da percepção da incerteza sobre perfil empreendedor.

Como pode ser observado na FIG. 2, a percepção de incerteza explica cerca de 10% da variabilidade do perfil empreendedor. Contudo, o impacto foi negativo e significativo ($\beta = -0,315$; $t = 3,415$; $\text{sig} = 0,001$). Esse resultado, aliado às medidas de tendência central, apresentadas na TAB. 1, confronta-se com os argumentos de Hebert e Link (1988), o qual defende que, em condições de incerteza, os empreendedores respondem e promovem mudanças em resposta às oportunidades de lucro. Não obstante, o resultado pode ser explicado segundo os argumentos de Gaglio e Katz (2001), de que os gestores menos experientes, como é o caso em estudo, gastam mais tempo na busca por informações, para minimizar riscos, e, em momentos de incerteza, isso se torna um obstáculo entre o perfil empreendedor e as ações dos gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O estudo teve, como objetivo principal, mensurar a influência da percepção de incerteza sobre o perfil empreendedor dos gestores, no setor de serviços de alimentação, da cidade de São Paulo, cuja motivação foi responder como a percepção da incerteza no ambiente influencia o perfil empreendedor desses gestores. Os resultados apresentados na seção anterior indicaram que a percepção de incerteza exerce uma influência significativa sobre o perfil empreendedor dos gestores pesquisados. Contudo, tal influência foi negativa.

Embora os gestores pesquisados tenham demonstrado elevados escores nas dimensões do perfil empreendedor, a dimensão que apresentou o menor escore médio foi a de inovação. Esse resultado reforça os argumentos de Gaglio e Katz (2001), de que a busca deliberada por informações, por gestores menos experientes, com vistas a minimizar riscos, se torna um obstáculo entre o perfil empreendedor e as ações empreendedoras, as quais, segundo Schumpeter (1982) e Drucker (2003), são pautadas pela tomada de decisão, sob a perspectiva da inovação. Portanto, as ações inovadoras dos gestores pesquisados se arrefeceram diante da percepção de incerteza.

O contexto de incerteza foi evidenciado, principalmente, pelos indicadores da incerteza de estado, os quais estão diretamente relacionados à ausência de informações sobre o ambiente, bem como aos indicadores ligados às atitudes dos gestores, no que se refere às incertezas de efeito e de resposta, pela escassez, ou à inexistência de informações. Em suma,

o aumento da percepção de incerteza e risco no processo decisório afeta as ações que permeiam o perfil empreendedor. Desse modo, espera-se que haja maior dificuldade para planejamentos, menor disposição para criar novos produtos e mercados e menor motivação para ações empreendedoras.

O trabalho, além dessa evidência empírica para a prática gerencial, contribui para o avanço da operacionalização e

validação do construto percepção de incerteza no Brasil, bem como corrobora, de forma empírica, as proposições de Milliken (1987) com um construto multidimensional. Para próximos estudos, são sugeridas pesquisas que busquem avaliar se o mesmo comportamento se manifesta em ambientes com maior estabilidade, com gestores mais experientes e intraempreendedores. ➤

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. Entrepreneurial creativity through motivational synergy. **Journal of Creative Behavior**, [S. l.], v. 31, p. 18-26, 1997.
- BUSENITZ, L. W. Research on entrepreneurial alertness. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 34, n. 4, p.35-44, 1996.
- ARMOND, A. C; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, 2009.
- BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.
- CONRATH, D. W. Organizational Decision Making Behavior Under Varying Conditions of Uncertainty. **Management Science**, [S. l.], v. 13, n. 8, 1967.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, Inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DOUGLAS, E.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurship as a utility maximizing response. **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 15, p. 393-410, 2000.
- DRUCKER, P. F.. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 17, n. 3, 1972.
- EI-NADI, F. **Overcoming Stress in the Workplace**. Disponível em: <<http://fathielnadi.blogspot.com/search?q=uncertainty>>. Acesso em: set. 2009.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v. 7, n. 3, p. 2-7, 2000.
- GAGLIO, C. M; KATZ, J. The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. **Journal of Small Business Economics**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 95-111, 2001.
- GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 5, p. 15-28, 1990.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HEBERT, R. F.; LINK, A. N.. **The entrepreneur: Mainstream views and radical critiques** (2nd. ed.). New York: Praeger, 1988.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços**. Rio de Janeiro, v. 11, p. 1-211, 2009.
- KAISH, S.; GILAD, B. Characteristics of opportunity searches of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, and general alertness. **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 6, p. 45-46, 1991.

KNIGHT, F. H. R. **Uncertainty and profit**. Washington: Beardbooks, 2002.

KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil: inclui uma análise sobre o impacto do setor de serviços no desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KRAUSZ, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

LAWERENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University Review, 1967.

LOHMÖLLER, J. B. **Latent variable path modeling with partial least squares**. Heidelberg: Physica-Verlag, 1989.

LOPES JR., G. S. **Atitude Empreendedora em Proprietários-Gerentes de Pequenas Empresas de varejo: Construção de um Instrumento de Medida**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

LOPES JR., G. S.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de

pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **REAd**, [S. l.], v. 11, n. 6, 2005.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva. Realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 12, n. 1 1987.

MUNIZ, Christine N. S. **Atitude empreendedora e suas dimensões: Um estudo em micro e pequenas empresas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE da Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, A. A. **Integração Vertical em Cadeias de Suprimentos e os Pressupostos da Teoria dos Custos de Transação: um**

teste empírico. 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

SMITH, K.; DIGREGORIO, D. Bisociation, discovery and the role of entrepreneurial action. In: HITT, M.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D.; NIXON, R. D.; LUCIER, C. E. (Ed.). **Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset**. Malden: Blackwell, 2002. p. 129-150.

SOUZA, J. C. **Inovação no Contexto organizacional: fatores facilitadores e fatores dificultadores**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho), Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SOUZA-DEPIERI, C. C. L. **Atitude empreendedora e cultura: um estudo em organizações brasileiras**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília-UnB, Brasília.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, Eda C. Lucas; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 3-20.