

Empreendendo com saúde: Estudo exploratório do perfil do empresário da área da saúde

Vilma Meurer¹

José de Jesus Previdelli²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

MEURER, Vilma e PREVIDELLI, José de Jesus. Empreendendo com saúde: Estudo exploratório do perfil do empresário da área da saúde. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 221-237.

Resumo

A condição de sucesso ou fracasso de um empreendimento parece não estar diretamente relacionada com a formação básica do empreendedor, pois para Drucker (1987), empreender diz respeito às atividades sociais dos seres humanos. Assim, existe pouca diferença entre os espíritos empreendedores, qualquer que seja a esfera em que estes atuem. Diante desta percepção, este artigo analisou o perfil empreendedor do empresário da área da saúde. Buscou-se, a partir da literatura existente, traçar um perfil para o empreendedor, atribuindo-lhe um conjunto de características, habilidades e valores. De posse deste perfil, estabeleceu-se uma análise comparativa entre a configuração desta proposição com um grupo de empreendedores que atua na área da saúde na região noroeste do Estado do Paraná. Os resultados apontam para evidências surpreendentes do ponto de vista do administrador tradicional, principalmente no que se refere aos aspectos relacionados com as características, habilidades e valores.

Introdução

Apesar da ausência de consenso e uniformidade em sua definição e métodos, tem sido rápida a expansão de estudos sobre o tema empreendedorismo. Ele representa objeto de estudo de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, principalmente dentro do contexto econômico e empresarial.

O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil e no mundo. Ser empreendedor tem se tornado quase um imperativo para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se, com sucesso, no mercado. Mas vale lembrar que por trás de cada idéia inovadora, além de um conjunto de qualidades e talentos individuais do empreendedor, o sucesso do empreendimento depende de alguns elementos essenciais como análise, planejamento e capacidade de implementação.

O empreendedorismo, assim como o planejamento e a capacidade de implementação são

¹ Mestre em Administração, pelo PPA-UEM/UUEL; professora de Administração da Faculdade de Apucarana. FAP - vilma.meurer@fap.com.br

² Doutor em Administração pela FEA/USP, professor voluntário do PPA/UEM/UUEL e diretor da Faculdade de Apucarana. - j2previdelli@wnet.com.br

fatores de extrema relevância para a busca da competitividade e sobrevivência do empreendimento no mercado. Com os empreendimentos da área da saúde, objeto deste estudo, este quadro não deixa de ser diferente. Principalmente pelo fato de Maringá ser um centro de formação superior, com a presença de uma Universidade Estadual e seis Instituições Particulares de Ensino Superior, onde são ofertadas 652 vagas por ano na área da saúde, abrangendo um curso de Medicina, três de Odontologia, um de Biomedicina, três de Enfermagem, dois de Farmácia, dois de Fisioterapia, dois de Fonoaudiologia, um de Nutrição e dois de Psicologia (CRUZ JR, 2002).

Ainda segundo este autor, existe em Maringá, 211 empresas prestadoras de serviços na área médica, entre Hospitais, Clínicas e Laboratórios. O indicador da quantidade de médicos por grupo de 1000 habitantes em Maringá é de 2,29, quando o recomendado pela Organização Mundial de Saúde – OMS é de um médico por grupo de 1000 habitantes. Da mesma forma, na área odontológica, há uma média de 17,7 dentistas por grupo de 10.000 habitantes, enquanto que o número recomendado pela Organização Mundial de Saúde é de 2,3 dentistas por grupo de 10.000 habitantes. A competitividade na área da saúde se agrava com relação aos farmacêuticos, que ultrapassa 500 profissionais somente no município de Maringá. De acordo com dados do Conselho Regional de Farmácia, Maringá conta, atualmente, com uma farmácia para cada 1.400 pessoas, quando o recomendado é uma para cada 8.500 pessoas. Os dados mencionados podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1: Dados da área da saúde – Maringá versus OMS

REFERÊNCIA	Médicos por 1000 habitantes	Leitos hospitalares por 1000 habitantes	Dentistas por 10.000 habitantes	Farmácias por 10.000 habitantes
Maringá	2,29	3,83	17,70	7,14
OMS	1,00	1,00	2,30	1,18

Fonte: Elaborado com base em Cruz Jr, 2002; Conselho Regional de Farmácia.

Os dados acima mostram com clareza o acirramento da competitividade entre os profissionais da área da saúde no município em análise. Para buscar a sobrevivência no mercado estes profissionais devem contar, dentre outros fatores, com um perfil empreendedor, capaz de solucionar problemas e identificar oportunidades no mercado e na sociedade, bem como, com predisposição a correr riscos e a usar o seu talento em favor da concretização de uma idéia criativa e inovadora.

Análise e descrição do perfil do empreendedor

O empreendedorismo tem se tornado cada vez mais, foco de interesse dentre os pesquisadores. Estudos e publicações na área tem crescido consideravelmente, e corroborado com a excepcional diversidade de conceituação e classificação do empreendedor. Devido à diversidade de pesquisadores de áreas diferentes atuando sobre o tema, há ausência de consenso entre definições e formação do perfil do empreendedor.

Apesar da diversidade de autores que tratam do tema, os estudos em empreendedorismo podem ser divididos em três correntes de pensamento, a saber: os economistas, os behavioristas e os outros. Na primeira categoria, os pesquisadores estão preocupados com os resultados da ação do empreendedor. A questão principal é “o que acontece quando os empreendedores agem?”. É geralmente o ponto de vista dos economistas. Dentre estes, destacam-se Cantillon, Jean Baptiste Say, Schumpeter, Kirzner e Casson. Nesta primeira corrente, os economistas associam o empreendedor à inovação. A segunda corrente, relacionada com o fenômeno psicológico ou sociológico do empreendedor, é sustentada por David McClelland e Collins Moore. Desde os anos 70 até meados dos anos 80, os

behavioristas dominaram a área do empreendedorismo, associando o empreendedor à criatividade. A questão central dos behavioristas consiste em saber “quem é o empreendedor; por que ele age?”. Finalmente, a terceira corrente preocupa-se em analisar as características dos empreendedores e como eles são capazes de alcançar seus objetivos e visões. Na segunda metade dos anos 80, vários pesquisadores propuseram uma outra questão central para pesquisa, “o que faz o empreendedor; como age o empreendedor?”. (FILION, 1999a, 2000; STEVENSON e JARILLO, 1990).

O empreendedorismo envolve, em primeiro lugar, o processo de criação de algo novo, de valor; em segundo, o empreendedorismo requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer; finalmente, o empreendedorismo requer ousadia, que se assumam riscos calculados, que se tomem decisões críticas e que não se desanime com as falhas e erros (DORNELAS, 2001, p.38).

Pode-se dizer, então, que o empreendedorismo tem como característica a criatividade e a necessidade de mudança, sendo estas variáveis fundamentais para o processo de empreender. Outra variável é a facilidade que o empreendedor tem de lidar com o desconhecido, transformando possibilidades em grandes negócios. O empreendedor enxerga sempre além daquilo que é visível aos olhos das demais pessoas: onde outros vêem ameaças, o empreendedor vê oportunidade. Não se pode deixar de mencionar a facilidade que o empreendedor tem de aprender com seus próprios erros e fracassos.

Estudos indicam que o empreendedorismo é um fenômeno regional. O tempo e o lugar influenciam na formação do perfil do empreendedor, já que os seres humanos são produtos do ambiente em que vivem. Dessa forma, os empreendedores refletem as características do período e lugar onde vivem. As culturas, as necessidades e os hábitos de uma região determinam o comportamento do empreendedor. Também influem a experiência de trabalho, o nível de educação, a religião, a cultura familiar. O perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo em que está no mercado. Por exemplo, empreendedores que estão no mercado há dois anos apresentam perfil diferente dos que atuam há vinte anos ou mais. Se uma pessoa está em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar o seu próprio negócio, principalmente se tiver um “modelo”, uma pessoa que o influencie, seja na família ou na sociedade na qual está inserido.

No entanto, pode-se dizer que o perfil do empreendedor não está completamente definido pela literatura da área, uma vez que os autores diferem na definição das características e nos pré-requisitos para a formação de tal perfil. Algumas características são mais marcantes, sendo assim, são mencionadas por vários autores como formadoras do perfil do empreendedor. Com base nos estudos dos principais autores da área, buscou-se selecionar uma gama de pré-requisitos para formar um perfil de empreendedor, próprio para o objeto de estudo da presente pesquisa. Estes pré-requisitos foram subdivididos em características, habilidades e valores, conforme pode ser visualizado no quadro abaixo.

Quadro 2: Perfil do empreendedor

Características	Visão Energia e flexibilidade Criatividade, inovação e intuição Liderança Autoconfiança Independência e iniciativa Motivação, entusiasmo, paixão Otimismo, perseverança e persistência Comprometimento e dedicação
	Formador de equipes Lidar bem com o fracasso Correr riscos calculados Buscar informações e conhecimentos

Habilidades	Obter <i>feedback</i> Orientação por metas e objetivos Relacionamento interpessoal (persuasão e rede de contatos) Saber buscar, utilizar e controlar recursos Capacidade de decisão Planejamento e organização Saber explorar oportunidades Capacidade de análise Conhecimento do ramo Traduzir pensamentos em ação
Valores	Exigência de qualidade e eficiência

Fonte: Elaboração da autora.

De acordo com o perfil estabelecido no presente estudo, o empreendedor é aquele indivíduo que, guiado pela visão, busca idéias e conceitos que possibilitem caminhar segundo uma direção preestabelecida, mapeando um curso de ação que possibilite a mudança e ajude o empreendedor a responder às mudanças no ambiente. É carregado de energia e está disposto a aceitar a luta, mesmo consciente das incertezas. Conta com a capacidade de se adaptar às mudanças no ambiente ao seu redor. Possui capacidade de iniciativa, imaginação para conceber as idéias, flexibilidade para adaptá-las e criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio.

O empreendedor usa a criatividade como uma das principais armas para criar novos produtos, novos métodos de produção, descobrir novos mercados, dentre outros. E, segundo Drucker (1987), a inovação é o instrumento pelo qual os empreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente, podendo ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada.

O empreendedor é autoconfiante, tem consciência de seu valor e sente-se seguro em relação a si mesmo, agindo com firmeza e tranqüilidade. É um ser independente, que busca autonomia em relação às normas e controle dos outros. A autonomia se constitui em objetivo permanente do empreendedor, que necessita ser dono de sua própria vida, dirigindo-se para os objetivos que ele mesmo escolheu. É um ser motivado, entusiasmado e tem paixão pelo que faz. O otimismo faz com que os empreendedores persigam seus objetivos, mesmo diante de resultados desanimadores.

É um indivíduo que aceita naturalmente o sacrifício pessoal ou a realização de um grande esforço para alcançar seus objetivos e metas. Não mede esforços para completar uma tarefa contratada para a plena satisfação de seus clientes. O empreendedor sabe que, para conduzir um grupo de pessoas por caminhos nem sempre fáceis, é necessário juntar-se a elas ou até mesmo substituí-las para terminar uma tarefa. Os empreendedores se comprometem de corpo e alma na manifestação de uma visão e se propõem a fazer o que for necessário para que isso ocorra. O comprometimento gera uma energia que permite que o sonho vire meta e esta se transforme em realidade.

O desejo de autonomia e independência não impede o empreendedor de formar uma poderosa equipe empreendedora. Os empreendedores sabem que para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Pois, enquanto o empreendedor possui uma clara visão do que é o seu negócio e onde quer chegar, sua equipe trabalha dia-a-dia implementando suas idéias e desafios. O empreendedor é líder inato, por isso é respeitado e adorado por seus funcionários. Por saber valorizar seus funcionários, estimulá-los e recompensá-los, o empreendedor forma uma equipe comprometida com seus ideais. Proporciona autonomia aos colaboradores, ajudando, assim, o seu desenvolvimento pessoal e profissional, valendo-se sempre de uma crítica construtiva.

O empreendedor não é um jogador, um aventureiro em busca de situações arriscadas. Nem, tampouco, um avesso ao risco. Quando o empreendedor se habilita a entrar em um negócio, ele o faz de maneira calculada, cuidadosamente planejada. O empreendedor é um indivíduo

com capacidade de avaliar as alternativas e calcular os riscos envolvidos, procurando, sempre, minimizá-los. Busca por situações que implicam desafios ou riscos moderados. Fazem o possível para transformar o desconhecido em informações a seu favor, evitando os riscos desnecessários. Para Degen (1989), os riscos são parte integrante de qualquer atividade e o sucesso do empreendedor está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Para isso é preciso aprender a administrá-los. O plano de negócios e o planejamento constante permitem ao empreendedor identificar os possíveis riscos de seu empreendimento, proporcionando uma prévia solução. A melhor maneira de calcular e minimizar os riscos consiste em identificá-los previamente e antecipar-se a eles.

O empreendedor é apto a buscar informações e conhecimentos que permitirão acompanhar as mudanças e adaptar seu negócio às novas exigências do mercado. Dedicar esforço pessoal na busca de informações de clientes, fornecedores e concorrentes. O empreendedor é sedento pelo saber e busca o aprendizado constante. Sabe que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. O conhecimento pode ser adquirido pela experiência prática, através de informações obtidas em publicações especializadas, cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

Ao contrário de muitas pessoas, o empreendedor tem um grande desejo em saber como eles estão realizando suas atividades e o que/como eles podem fazer para melhorar o seu desempenho e de seu empreendimento. Por isso, está, constantemente, buscando obter feedback de sua pessoa e seu empreendimento. Além de se auto-avaliar, o empreendedor busca a avaliação externa, criando situações para obter feedback sobre seu comportamento, e sabe como utilizar tais informações para seu aprimoramento (DOLABELA, 1999). O feedback é uma ferramenta de aprendizado e correção de seus erros.

O empreendedor estabelece metas de longo prazo, claras e específicas, e fixa objetivos de curto prazo, mensuráveis, que estejam em sintonia com as mesmas. As metas deverão servir, necessariamente, ao alcance de objetivos que proporcionem desafios e que tenham significado pessoal. Assim, o empreendedor planeja um trabalho grande dividindo-o em partes mais simples e com prazos definidos. Faz acompanhamento e revisão de seus planos embasado em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias.

O relacionamento interpessoal é uma habilidade que visa auxiliar o empreendedor a conseguir o apoio de outras pessoas para alcançar os seus objetivos. Pois, para transformar uma idéia em realidade, o empreendedor deve convencer outras pessoas a associarem ao novo negócio. O empreendedor necessita de parceiros, fornecedores, clientes, investidores, dentre outros, que farão com que o negócio se concretize. Sendo assim, o empreendedor deve contar com a habilidade de persuasão, oral ou escrita, para fazer com que as pessoas tornem-se aliadas em seu objetivo de negócio. O empreendedor, a partir de sua rede de relacionamentos, sabe onde recorrer quando da necessidade de recursos. Tem a capacidade de controlar os recursos, utilizando-os da melhor forma possível, buscando maximizar a qualidade e minimizar os custos.

Com um senso apurado de prioridade, visão, julgamento e prudência, o empreendedor se concentra naquilo que realmente é importante, facilitando o cálculo dos riscos. Obtém informações, avalia as estratégias alternativas e calcula riscos deliberadamente, estando sempre preocupado em reduzi-los e em controlar os resultados. Sua decisão somente é tomada após a análise da situação.

Os empreendedores de sucesso planejam cada passo do seu negócio, definem estratégias e se organizam para alcançar os resultados almejados. Para que seus objetivos sejam alcançados, o empreendedor planeja e monitora as ações a serem realizadas, procurando sempre controlar os resultados. Identificam novas oportunidades de produtos, serviços e mercados. Contando com a criatividade, inovação e o contato com a realidade que o cerca, o empreendedor sabe o

momento exato de explorar tais oportunidades, transformando-as em possibilidades de negócios.

O empreendedor tem a capacidade de lidar com situações complexas. Analisa os problemas de forma a contribuir para a sua solução e transparência. Somente toma uma decisão após a análise de todas as possibilidades. Com a capacidade de análise o empreendedor está apto a avaliar opções e soluções, em situações de risco, e exercer julgamento nas decisões importantes.

Para que sua empresa ocupe um lugar considerável no mercado, o empreendedor necessita apresentar alguns conhecimentos técnicos a respeito do seu negócio. Conhecer o projeto do produto, o processo de produção, o mercado em que atua, dentre outros fatores, é imprescindível para o sucesso de um negócio. Se o empreendedor não possui tais conhecimentos, deve desenvolvê-los tão logo seja possível ou buscar um sócio ou um técnico que os possua.

Com a habilidade de traduzir pensamentos em ação o empreendedor tem concentração e ambição para atingir os objetivos e para procurar desafios, demonstrando tenacidade e tolerância ao *stress*. Procura implementar suas ações com total comprometimento, atropelando as adversidades, ultrapassando os obstáculos. O empreendedor apresenta uma vontade ímpar de fazer as coisas acontecer. É dinâmico e cultiva um certo inconformismo diante da rotina.

O empreendedor tem exigência pela qualidade e eficiência. Está sempre buscando maneiras de realizar tarefas com maior rapidez, menor custo e maior qualidade. Procura agir de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência, desenvolvendo e utilizando procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados. O empreendedor busca constantemente a excelência na qualidade de seus produtos e serviços, a economia de tempo e recursos e o envolvimento e desenvolvimento da sua equipe de trabalho.

Metodologia da pesquisa

A importância do método utilizado na pesquisa é fundamental para a validação e entendimento das informações apresentadas na divulgação de seus resultados. A opção por determinados métodos em detrimento de outros está diretamente relacionado com os objetivos da pesquisa e o tipo de fenômeno a ser estudado. A presente seção visa apresentar a forma como a pesquisa foi conduzida para melhor alcançar os objetivos por ela definidos. De acordo com a classificação apresentada por Cooper e Schindler (2000), a pesquisa levou em consideração os seguintes critérios:

Um primeiro critério para a classificação de uma pesquisa diz respeito à maneira com que as questões de pesquisa são formuladas. Dessa forma, o estudo pode ser visto como exploratório ou formal, depende do tipo de estrutura e dos objetivos imediatos da pesquisa. A pesquisa se caracterizou por um estudo exploratório, que tende em direção a estruturas frouxas, soltas, com o objetivo de descobrir futuras tarefas de pesquisa. Os estudos exploratórios são utilizados com o objetivo de oferecer uma visão aproximada, preliminar, sobre um determinado fenômeno. Na maioria das vezes, os trabalhos de cunho exploratório procuram criar o alicerce para uma futura investigação, mais profunda e mais consistente.

O segundo critério refere-se ao método de coleta de dados, compreendendo processos de monitoração e interrogação/comunicação. A coleta de dados pode ser realizada através de dois métodos: observacional e modo de interrogação/comunicação. Quanto ao método de coleta de dados, o trabalho consistiu em um modelo de interrogação/comunicação, uma vez que foi possível questionar os assuntos e coletar suas respostas através de meios pessoais e impessoais. Os dados foram coletados, principalmente, por meio de questionário e entrevista.

Um terceiro critério classifica a pesquisa em relação ao controle que o pesquisador exerce sobre as variáveis, podendo ser uma pesquisa experimental ou *ex post facto*. Em relação ao controle das variáveis, o trabalho enquadrou-se nesta segunda categoria, já que não foi exercido nenhum tipo de controle sobre as variáveis, no sentido de manipulá-las. Apenas foi relatado o que aconteceu com o empreendedor.

O quarto critério classifica uma pesquisa, de acordo com os seus objetivos, em descritiva ou causal. A pesquisa em questão foi classificada como um estudo descritivo, uma vez que esteve preocupada em descobrir qual o comportamento e o perfil do empreendedor da área da saúde.

O quinto critério de classificação de uma pesquisa leva em consideração a dimensão tempo, podendo apresentar corte transversal ou longitudinal. No que diz respeito à dimensão do tempo, o estudo foi caracterizado como transversal. Para Cooper e Schindler (2000), estudos transversais representam uma foto instantânea de um ponto no tempo, ao passo que estudos longitudinais são repetidos por um longo período de tempo.

Um sexto critério classifica a pesquisa quanto ao seu escopo: em largura, chamado de estudo estatístico; e em profundidade, chamado estudo de caso. Como a pesquisa não esteve preocupada com a amplitude, mas sim com a profundidade em âmbito do tópico estudado, o estudo caracterizou-se como um estudo de caso, uma vez que enfatizou uma completa análise contextual de um número menor de eventos. Segundo Hartley, *apud* Cassell & Symon (1994), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada, geralmente com dados coletados no decorrer de um certo tempo, permitindo que se faça uma análise processual, contextual e geralmente longitudinal das várias ações e significados que acontecem e que são construídos dentro das organizações. Sua finalidade é fornecer uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno sob estudo, e não isolar o fenômeno estudado de seu ambiente. A pesquisa foi caracterizada como um estudo de casos múltiplos, uma vez que objetivou estudar o perfil e o comportamento de doze empreendedores da área da saúde.

Finalmente, o sétimo critério classifica a pesquisa com relação ao ambiente em que a mesma é realizada. O estudo pode ser dito sob condições de campo quando a pesquisa é realizada sob as condições atuais do ambiente. Por outro lado, é tida como condições de laboratório quando é realizada sob outras condições. Uma vez que o estudo ocorreu sob condições ambientais reais, ele consistiu em um estudo de campo, e não um estudo de laboratório.

O perfil empreendedor do empresário da área da saúde

Empresário 1

O *Empresário 1* está a oito anos e meio no mercado e pode ser apresentado como empreendedor, uma vez que desenvolve a grande maioria dos atributos relacionados ao perfil empreendedor. Conforme pode ser observado no quadro a seguir, o empreendedor apresenta alguns atributos mais desenvolvidos que outros. O empresário apresenta todas as características de um empreendedor. Sua visão de futuro o orienta na definição de objetivos claros e específicos, uma vez que tem plena convicção do direcionamento de seu negócio. Tem energia para o trabalho e flexibilidade para reconhecer o que é melhor para o negócio e mudar tudo, se preciso for. Possui criatividade e inovação, fazendo com que busque novas maneiras de realizar suas tarefas, apreciando o desafio de inventar. Sua capacidade de liderança, comprometimento e dedicação fazem com que os colaboradores sejam seus seguidores, contribuindo para o alcance de seus objetivos e metas. É autoconfiante, otimista, motivado, entusiasmado e tem paixão pelo que faz, agindo sempre com independência e iniciativa.

Quanto às habilidades atribuídas ao perfil do empreendedor, o *Empresário 1* apresenta a grande maioria. É um indivíduo orientado por metas e objetivos que, para atingi-los, está

constantemente buscando novas informações e conhecimentos, apesar de conhecer bem o mercado em que atua. Uma vez que sabe ganhar e perder, tem habilidade de lidar bem com o fracasso. Supera as dificuldades com equilíbrio e aprende sempre com os erros. O empreendedor tem muita capacidade de decisão, apesar de sua capacidade de análise não ser tão desenvolvida.

Algumas habilidades, no entanto, não foram completamente desenvolvidas pelo empreendedor, que prefere não correr riscos em seu negócio. Por não ter formação administrativa, o empreendedor possui pouca habilidade de planejamento e organização e, também, tem dificuldade de persuasão em sua rede de contatos. A maior dificuldade do empreendedor relaciona-se à capacidade de análise. O empreendedor preza pela qualidade e eficiência no que diz respeito às atividades da empresa.

O Empresário atribui o sucesso da empresa à honestidade dos sócios, à sua dedicação ao trabalho, visando sempre colocar a empresa em primeiro plano e ao espírito de querer crescer.

Empresário 2

O *Empresário 2* foi levado a montar o negócio pela formação na área técnica e científica como farmacêutico bioquímico. Uma vez que o empresário apresentou pontuação inferior a 4,0 (quatro) pontos para uma maior quantidade dos atributos analisados, este não apresentou um perfil empreendedor. Apenas alguns dos atributos foram desenvolvidos pelo *Empresário 2*.

O empresário apresenta algumas características e algumas habilidades do empreendedor. Os valores estão presentes em seu perfil, uma vez que o empresário prima pela qualidade do serviço ofertado, buscando tomar medidas para exceder os padrões de qualidade do concorrente, oferecendo sempre o melhor para os clientes.

O *Empresário 2* é um indivíduo motivado, entusiasmado e que tem paixão pelo trabalho que desenvolve. Busca a criatividade e a inovação como aliadas para desenvolver novas maneiras de satisfazer os clientes. Seu comprometimento e dedicação fazem com que contagie os funcionários a seguirem seus objetivos e metas. Sabe buscar, utilizar e controlar os recursos necessários para o bom desempenho do seu negócio. Procura saber com clientes e colaboradores como está o seu desempenho e do seu negócio, visando identificar as possíveis falhas, a fim de buscar a melhoria contínua. Quando se depara com algum fracasso, procura aprender com os erros, a fim de não cometê-los no futuro.

Várias características e habilidades não foram completamente desenvolvidas pelo empresário. Por não apresentar uma aguçada capacidade de análise, não consegue visualizar e distinguir oportunidades. Assim, tem dificuldade de traduzir seus pensamentos em ação. No entanto, a habilidade que o empresário menos desenvolve é a orientação por metas e objetivos, já que a administração fica a cargo de uma terceira pessoa.

Parte do sucesso do negócio pode ser atribuído ao proprietário anterior, que era um profissional idôneo e muito bem preparado. O empresário e seus sócios apenas deram continuidade ao serviço e ao nome que já estava, de certa forma, consolidado no mercado. Mas o empresário também tem seu mérito, pois possui uma equipe harmônica, que tem vontade de servir bem. O empresário sabe que “o sucesso do negócio está em não por o foco em primeiro lugar no dinheiro, mas em primeiro lugar no atendimento, e o dinheiro ser uma consequência do bom atendimento (...) isso a gente procura fazer.” O empresário não faz distinção entre clientes particulares e conveniados. Procura dar o mesmo atendimento a todos os clientes.

Empresário 3

Guiado pela vocação e pelo sonho de montar seu próprio negócio, o *Empresário 3* transformou uma idéia em um negócio. Em poucos meses, e com capital próprio, o

empresário e um sócio montaram um laboratório de análises clínicas, que está no mercado há três anos.

O *Empresário 3* também apresentou uma menor quantidade de características e habilidades encontradas no perfil do empreendedor, não se enquadrando, portanto, no perfil estabelecido pela pesquisa.

O *Empresário* apresentou em seu perfil, criatividade e inovação, pois procura sempre por novas maneiras de realizar suas atividades e aprecia o desafio de inventar. Seu otimismo, perseverança e persistência fazem aumentar o comprometimento e a dedicação em relação ao trabalho realizado. Fazendo traduzir os pensamentos em ação. É orientado por metas e objetivos. E sua capacidade de análise o auxilia na tomada de decisão. Assim como os outros empresários, o *Empresário 3* também preza pela qualidade e eficiência no serviço prestado aos clientes.

O empresário pode dizer que está satisfeito com o seu negócio, acha que sua empresa ocupa uma posição satisfatória no mercado. Atribui o sucesso, em parte, à divulgação, através de um marketing direcionado principalmente aos médicos, pois são eles que indicam o serviço aos pacientes. Outra parte do sucesso pode ser atribuída ao empenho de todas na empresa em realizar um trabalho que busque a satisfação do cliente em todos os aspectos, desde a qualidade do produto em si até o atendimento. Buscando sempre oferecer um preço acessível como aliado na busca pelo sucesso.

Empresário 4

Trabalhando como autônomo e em outra empresa, o *Empresário 4* resolveu abrir o seu próprio negócio para aproveitar uma oportunidade em um bairro no município de Maringá. Em um período de três a seis meses, com capital próprio e sem a realização de um estudo de viabilidade econômico-financeira, a clínica foi aberta, prestando atendimento à comunidade em várias especialidades médicas.

Analisando o perfil do *Empresário 4*, é permitido considerá-lo um empreendedor pois, de acordo com o instrumento utilizado na pesquisa, o mesmo apresenta a maior parte dos atributos que formam o perfil do empreendedor. Algumas características e habilidades são apresentadas em maior, outras em menor grau. O empresário é um indivíduo motivado, entusiasmado e apaixonado pelo trabalho que desenvolve. É otimista, perseverante e dedica-se com comprometimento, buscando sempre novas conquistas para o seu trabalho. Sua liderança inata o permite formar equipes seguidoras de suas idéias, que geralmente são traduzidas em ação. Procura obter feedback para identificar os possíveis erros. Quando se depara com o fracasso, busca tirar um aprendizado da situação. A exigência de qualidade e eficiência são valores cruciais para o desenvolvimento do trabalho do *Empresário 4*.

Enfim, o empresário apresenta uma grande gama dos atributos formadores do perfil empreendedor. Apresentou apenas dois atributos menos desenvolvidos. O empreendedor prefere trabalhar em equipe, pois não tem muita iniciativa e independência para a realização de trabalhos mais individualizados. Assim como, tem uma menor habilidade para buscar informações e conhecimentos.

Empresário 5

O *Empresário 5* foi levado a montar seu empreendimento pela vontade de ser dono do próprio negócio. Em menos de três meses de planejamento e com capital próprio, o empresário e um sócio adquiriram sua primeira farmácia há oito anos. Hoje, com quatro farmácias, o empresário conta com o apoio de um escritório gerencial, onde trabalham uma contadora e um auxiliar de contabilidade que juntos, fazem toda a parte gerencial e financeira do negócio. Conta também com seu irmão, que é contador na universidade, que o auxilia nos relatórios semanais e, uma vez por mês reúne todos os funcionários e o empresário para fazer o fechamento. Conta ainda, com um consultor particular que realiza projetos de viabilidade para

transações mais arriscadas. O empresário está viabilizando a abertura de uma farmácia de manipulação, ainda para este ano.

O *Empresário 5* se enquadra perfeitamente no perfil empreendedor apresentado na pesquisa. Apresentou todas as habilidades e valores de um empreendedor. Deixou de apresentar apenas uma das características analisadas.

Independência e iniciativa não são as características mais marcantes da personalidade do *Empresário 5*, justamente porque conta com uma equipe que o apóia em seus negócios. É um líder inato, um indivíduo que, estando constantemente motivado, entusiasmado e apaixonado pelo seu trabalho, contagia sua equipe. É otimista, perseverante e dedica-se com comprometimento, buscando sempre novas conquistas para o seu trabalho. Sabe buscar, utilizar e controlar recursos, tendo aptidão para correr riscos calculados ao explorar novas oportunidades. Procura obter *feedback* da equipe e do mercado para identificar as possíveis falhas e, quando estas acontecem, busca aprender com o fracasso. Preza pela exigência de qualidade e eficiência no desenvolvimento do seu trabalho.

O sucesso de seu empreendimento o empresário atribui, em primeiro lugar, à grande vontade de fazer o melhor. Não tem a pretensão de ficar rico, milionário, e também não quer se aparecer. Acha que o dinheiro é consequência do seu trabalho - mais uma característica do empreendedor. Como o empresário atua na área da saúde, seu objetivo é melhorar a qualidade de vida das pessoas, tendo uma empresa ética.

Empresário 6

O *Empresário 6* é dentista e resolveu montar um negócio para aproveitar uma oportunidade de mercado e, também, realizar um sonho seu e de sua família, já que a empresa é familiar. Das características atribuídas ao empreendedor, o empresário em questão possui menos familiaridade com a independência e iniciativa. As demais características encontram-se bem desenvolvidas na personalidade do empreendedor, que é uma pessoa motivada e apaixonada pelo que faz. Tem visão de futuro, o que facilita transformar seus pensamentos em ação. Usa da criatividade e inovação para realizar suas tarefas diárias de maneira diferente. Sabe buscar, utilizar e controlar recursos a medida que pretende explorar novas oportunidades. No entanto, o empresário tem pouca aptidão para correr riscos. E, apesar de possuir um alto grau de liderança, possui pouca capacidade para formar equipes.

O sucesso do empreendimento o empresário atribui ao trabalho desenvolvido pelo seu pai junto à comunidade. Sempre esteve envolvido com a sociedade. Foi secretário de saúde do município, secretário da ação social, também na questão de projetos da assembleia legislativa do estado. Foi presidente da Associação Maringá de Odontologia por duas gestões, teve envolvido com o Conselho Regional de Odontologia por 18 anos, fez um trabalho junto à comunidade, junto ao meio empresarial. Criou um nome, que hoje é respeitado.

Empresário 7

O que levou o *Empresário 7* a montar o seu negócio foi o fato de ter terminado a residência e precisar trabalhar em Maringá e aproveitar uma oportunidade, uma vez que estava terminando a especialização. Em menos de três meses, e com parte de capitais de terceiros, o empresário montou uma clínica que presta serviços de endocrinologia e estética.

O empresário em questão pode ser visto como um empreendedor, uma vez que apresenta os quesitos para tal perfil. O empresário possui quase todos os atributos bem desenvolvidos, pois obteve pontuação alta em todas as habilidades e nos valores atribuídos ao perfil do empreendedor pelo modelo apresentado na pesquisa. Apenas uma das características não está completamente desenvolvida, mas mesmo assim, quase atingiu a pontuação mínima. Pelo instrumento de pesquisa utilizado, o *Empresário 7* demonstrou não ter muita energia e flexibilidade, encarando a mudança com certa restrição.

Entretanto, apesar destas características, é orientado por metas e objetivos bem definidos que, aliados ao conhecimento do negócio, consegue transformar seus pensamentos em ações. Com criatividade e inovação, busca obter feedback do mercado, a fim de identificar as possíveis falhas, visando corrigi-las. Sua visão de futuro o auxiliam a buscar, utilizar e controlar os recursos necessários para o bom desempenho de suas atividades. É comprometido com o seu trabalho, prezando sempre pela qualidade e eficiência no serviço prestado.

O sucesso de seu empreendimento pode ser atribuído ao comprometimento com o trabalho, voltando-se para a qualidade e a vontade de oferecer sempre o melhor para seus pacientes.

Empresário 8

Este empresário foi lavado a montar o seu negócio pela necessidade e oportunidade de mercado, já que, quando chegou em Maringá com seus sócios, a cidade, ainda muito provinciana, não contava com um hospital que pudesse oferecer um serviço mais especializado.

Analisando as respostas obtidas com o instrumento de pesquisa, o empresário pode ser visto como um empreendedor, pois é um indivíduo com bastante aptidão em buscar, utilizar e controlar recursos e, também, muito orientado por metas e objetivos. Preza pela qualidade e eficiência no desenvolvimento de seu trabalho, buscando sempre oferecer o melhor para seus clientes. Possui visão de futuro, conhecimento no ramo que, aliados ao comprometimento e dedicação, o ajuda a traduzir seus pensamentos em ação. É um indivíduo otimista, perseverante e conta com sua liderança e bom relacionamento interpessoal para alcançar aquilo que almeja.

A característica menos desenvolvida pelo empresário foi a criatividade e inovação. É uma pessoa que não possui muita flexibilidade em relação à mudança, encarando-a com certa resistência. Apesar de não possuir muita independência e iniciativa, o empresário também não tem muita habilidade para formar equipes, que o auxilie em seu trabalho. Tem pouca aptidão para correr riscos, dando preferência para situações mais conservadoras.

O sucesso do empreendimento pode ser atribuído à preocupação em aumentar a satisfação do cliente. O empresário se preocupa em contar com os profissionais mais competentes, altamente motivados para realizar um serviço sério, oferecer realmente o melhor serviço para o cliente. Uma vez que a cobertura dos planos de saúde deve ser igual, já que, por lei, a cobertura é universal, a preocupação do empresário está em oferecer um diferencial, um bom atendimento.

Empresário 9

Trabalhando desde os quinze anos de idade em laboratório de análises clínicas, como técnico de laboratório, o *Empresário 9* precisava se manter e manter sua família. Entrou na faculdade de Medicina, mas precisou continuar trabalhando para ajudar na renda familiar. Desde o primeiro dia de aula, seu objetivo era se formar e montar o seu próprio laboratório. Com vistas a realizar seu sonho, veio para o interior do Paraná e procurou por um serviço que já existia.

Apesar de, aparentemente o empresário estar preocupado com o futuro e ter detectado oportunidades de mercado, o mesmo não pode ser visto como um empreendedor, de acordo com os atributos levados em consideração pelo instrumento da pesquisa. Foram poucos os atributos desenvolvidos pelo *Empresário 9*, que foi o único a apresentar uma pontuação abaixo da mínima para o atributo qualidade e eficiência no serviço. O atributo menos desenvolvido pelo empresário é a orientação por metas e objetivos. O empresário possui pouca energia e flexibilidade para encarar as mudanças. Não apresenta muita capacidade de liderança, nem, tampouco, capacidade de formar equipes que compartilhem com seus objetivos.

No entanto, o empresário é altamente motivado, entusiasmado e comprometido com o seu trabalho. Sua criatividade e inovação lhe permitem aprender com os fracassos. Não se incomoda de correr riscos, desde que sejam calculados. Possui pleno conhecimento do ramo em que atua.

Segundo o empresário, a empresa sempre se destaca nas pesquisas que são realizadas, inclusive pela *Top Mind* que é realizada pela Folha de São Paulo. “Nós sempre estivemos em primeiro lugar desde 1999, a gente vem mantendo uma grande diferença em relação aos concorrentes”, menciona o empresário. Em relação aos médicos, a empresa também tem sempre uma boa aceitação. Sendo assim, o sucesso é atribuído à persistência no trabalho, ao desenvolvimento tecnológico e ao bom atendimento ao cliente. O empresário busca sempre apresentar melhorias em todos os processos dentro do laboratório, uma melhoria constante.

Empresário 10

O *Empresário 10*, para realizar um sonho de faculdade, montou uma farmácia de manipulação. Percebeu que é uma área que tem crescido bastante ultimamente, devido ao fato de o consumidor estar procurando um melhor preço, principalmente os mais idosos, que possuem um gasto muito alto com medicação. O empresário percebeu, também, que a farmácia de manipulação oferece maior lucratividade que as drogarias.

O *Empresário 10* apresenta um perfil empreendedor, uma vez que obteve pontuação alta pontuação para a maioria dos atributos analisados pelo instrumento da pesquisa. É um indivíduo visionário que, com energia, flexibilidade e conhecimento do ramo de negócio em que atua, tem grande facilidade de traduzir seus pensamentos em ação. Tem aptidão para correr riscos calculados. Sua capacidade de análise o auxilia na tomada de decisão. É criativo e gosta de inovar, fazer as tarefas de maneira diferente para sair da rotina. Orientado por metas e objetivos, busca obter *feedback* para identificar as falhas e erros. No entanto, não gosta muito de lidar com o fracasso. É motivado, apaixonado e comprometido, buscando sempre a qualidade e eficiência no desempenho de suas atividades. Independência e iniciativa não são características muito desenvolvidas no perfil do *Empresário 10*, que prefere formar uma equipe para o auxiliar em suas atividades. Também não tem muita aptidão para buscar informações e conhecimentos que fogem de sua rotina.

O sucesso do empreendimento, segundo o empresário, pode ser atribuído à confiança que a empresa busca oferecer para o consumidor. De acordo com o empresário, a farmácia de manipulação está mais propensa a cometer erros. Então a empresa está buscando uma maior confiança por parte, tanto dos médicos quanto dos pacientes, pois o cliente tem que ter confiança na farmácia com que trabalha. O empresário já ouviu elogio dos clientes que, quando buscavam o serviço em outras farmácias, não tinham o mesmo resultado encontrado na empresa.

Empresário 11

O *Empresário 11* foi levado a empreender pela sua própria necessidade e oportunidade de mercado. Era um profissional clínico que tinha necessidade de ler, e o material oferecido no mercado era todo em inglês. Fez uma tradução para que pudesse aproveitar as revistas estrangeiras e acabou virando um negócio. Ao saber da tradução, um amigo se interessou em ler, depois outras pessoas demonstraram interesse pelo material traduzido. Foi assim que o empresário visualizou a oportunidade de elaborar um periódico, que acabou se transformando em uma revista científica na área odontológica. Hoje, além da revista o empresário atua na área de especialização para profissionais da área.

O *Empresário 11* pode ser visto como um empreendedor, uma vez que apresenta grande parte dos atributos desenvolvidos em seu perfil. Apesar de não ter obtido pontuação máxima para nenhum dos atributos, este empresário apresenta um perfil empreendedor desenvolvido. É um indivíduo que possui visão de futuro, sabe onde deseja chegar, estabelecendo metas e

objetivos para tal. Tem uma capacidade de liderança e de formar equipes interessadas em seus objetivos. Por saber lidar bem com o fracasso, sempre aprendendo com os erros, o *Empresário 11* procura obter *feedback* tanto do seu negócio quanto de sua pessoa. É uma forma de identificar os erros e falhas e aprimorar o desempenho de suas atividades. É motivado, entusiasmado, um indivíduo otimista que, com comprometimento e dedicação consegue um bom relacionamento pessoal. Tem capacidade de análise da situação, o que facilita o processo de tomada de decisão. É orientado para a busca da qualidade e eficiência nos serviços prestados.

No entanto, a característica com menor pontuação pela análise realizada foi autoconfiança, uma das principais características do empreendedor. Possui pouca iniciativa e flexibilidade. Também não é um indivíduo inovador e criativo, como a maioria dos demais empresários analisados.

O *Empresário* atribui o sucesso de seu empreendimento ao fato de nunca ter encarado como um negócio. Pois nunca teve a pretensão de ganhar dinheiro com o negócio. O empresário construiu uma marca, que busca sempre a qualidade, desde o papel, que é alemão, a diagramação é bem feita, o fotolito da melhor qualidade, as fotos, sempre as melhores. Nunca houve atrasos no fechamento da edição e o preço nunca foi excessivo. O cliente sempre foi prestigiado com todos esses benefícios. Os cursos sempre contam com os melhores profissionais, a melhor bibliotecária da cidade, os melhores computadores, os melhores programas, dentre outros itens que buscam a qualidade.

Empresário 12

Chegando em Maringá em 1986, com uma formação muito específica na área da medicina, o *Empresário 12* visualizou a oportunidade de montar um serviço na cidade, uma vez que o serviço mais próximo era encontrado em Londrina.

Este empresário apresentou um número restrito de atributos relacionados ao empreendedor. Sendo assim, de acordo com o instrumento utilizado na pesquisa, o empresário não apresentou um perfil empreendedor.

Dentre as características analisadas, apenas duas foram desenvolvidas pelo empresário, que procura desenvolver suas atividades com criatividade e inovação. É autoconfiante em relação a seus objetivos e metas, mesmo diante da oposição de outras pessoas. É um indivíduo altamente comprometido com a qualidade e eficiência no desenvolvimento de seu trabalho, procurando oferecer o que há de melhor a seus pacientes.

Não tem receio de correr riscos, desde que possam ser previamente calculados. Orientado por metas e objetivos, o empresário busca obter *feedback* do mercado para identificar as possíveis falhas. Apesar de buscar corrigir as falhas, quando estas ocorrem, o empresário não possui a habilidade de lidar com o fracasso, encarando-o de uma maneira negativa. Por ser o responsável pelo processo de planejamento e controle da empresa, o empresário desenvolve a capacidade de decisão. Sabe buscar, utilizar e controlar os recursos quando necessário.

A pontuação adquirida para a habilidade conhecimento do ramo foi a mais baixa, apresentada pelo *Empresário 12*. Mas, neste caso, o empresário se refere ao conhecimento administrativo do negócio, pois o conhecimento técnico sobre o negócio é muito grande.

Apesar de não ter apresentado um perfil empreendedor, o empresário pode ser visto como bem sucedido no mercado, e normalmente apresenta idéias inovadoras. O sucesso de seu negócio é atribuído, segundo o empresário, ao fato de fazer as coisas na hora certa. Ter a percepção para mudar e fazer os ajustes quando o mercado solicitar. E ainda, à vontade de produzir, de inovar, ao desafio de buscar o crescimento. Em busca desse crescimento, a empresa tem passado, nos últimos dois anos, por um processo de profissionalização.

Considerações Finais

Filion (1999a) caracteriza dois tipos de empreendedores, o voluntário e o involuntário. O empreendedor voluntário é aquele que tem motivação para empreender, enquanto que o empreendedor involuntário é forçado a empreender por motivos alheios à sua vontade (desempregados, imigrantes, etc.). Pode-se dizer que o empreendedor voluntário é aquele que decide iniciar um novo negócio porque não pode ignorar seus próprios sonhos, suas visões e está disposto a arriscar a segurança pelo ganho financeiro. Já o empreendedor involuntário é impelido por circunstâncias fora do seu controle, como o corte de pessoal por parte de uma empresa ou é frustrado pelas limitadas oportunidades de promoção.

Observando-se os tipos de empreendedores apresentados por Filion (1999a), o conjunto de empresários analisados na pesquisa pode ser caracterizado como composto por empreendedores voluntários, pois iniciaram o empreendimento, principalmente, para realizar o sonho de possuir um negócio próprio e/ou para aproveitar oportunidades de mercado. Nenhum deles foi levado a entrar no negócio por forças involuntárias.

Quase a totalidade dos empresários é do sexo masculino e iniciaram o seu negócio com capital próprio. O tempo médio para o processo de criação da empresa durou de três a seis meses e a realização de um plano de negócios formalizado foi praticamente inexistente dentre os empreendimentos. A principal dificuldade relatada pelos empresários está relacionada ao processo administrativo, uma vez que os mesmos não apresentam conhecimentos mais sólidos na atividade administrativa. Alguns dos empresários foram buscar tal conhecimento em cursos de especialização na área de gestão.

Apesar de, aparentemente, todos os empresários serem vistos como empreendedores, por desenvolverem características diferenciadas da grande maioria dos empresários, apenas oito deles podem ser caracterizados como empreendedores, a partir do modelo utilizado na pesquisa. Estes empresários apresentam a maioria dos pré-requisitos necessários para a formação do perfil do empreendedor. Por sua vez, quatro dos empresários analisados desenvolvem uma menor quantidade de atributos do empreendedor. O perfil dos empresários da área da saúde pode ser visualizado no Quadro 3, que resume a pontuação obtida pelos empresários em cada um dos atributos (características, habilidades e valores).

Quadro 3: Perfil empreendedor dos empresários da área da saúde – Maringá, 2003

Características	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12
	Pontuação											
Visão	5.00	3.33	3.67	4.00	4.33	4.67	4.33	4.33	3.67	4.67	4.33	3.33
Energia e flexibilidade	4.00	3.75	3.00	4.25	4.25	4.00	3.75	3.25	3.50	4.50	3.00	3.50
Criatividade, inovação e intuição	4.00	4.00	4.00	4.50	5.00	5.00	5.00	2.50	5.00	4.50	3.50	4.00
Liderança	4.00	4.25	1.75	4.50	5.00	4.50	4.50	4.00	3.75	4.75	4.25	3.75
Autoconfiança	5.00	3.67	5.00	4.33	4.67	4.33	4.67	4.00	4.67	4.00	2.67	4.00
Independência e iniciativa	4.00	3.67	3.67	3.33	3.67	3.33	4.00	3.00	3.00	3.67	3.33	3.67
Motivação, entusiasmo e paixão	5.00	5.00	2.50	5.00	5.00	5.00	4.50	4.50	5.00	4.00	4.25	3.50
Otimismo, perseverança e persistência	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.50	5.00	4.00	3.50
Comprometimento e dedicação	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.50	5.00	4.00	5.00	4.50	4.00	3.50
Habilidades	Pontuação											
Formador de equipes	4.33	3.00	3.33	4.00	5.00	3.33	4.67	3.67	3.33	4.00	4.00	3.00
Lidar bem com o fracasso	4.00	4.50	3.00	5.00	4.50	3.00	4.50	4.00	4.50	3.50	4.00	2.50
Correr riscos calculados	3.75	3.25	2.50	4.25	4.75	4.50	4.25	3.50	4.00	4.75	3.50	4.00
Buscar informações e conhecimentos	4.00	3.50	3.75	3.75	4.50	4.75	4.75	4.00	2.75	3.50	3.75	3.75
Obter feedback	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.50	5.00	4.00	5.00	4.00	4.50	4.00
Orientação por metas e objetivos	4.00	1.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	1.00	5.00	4.00	4.00
Relacionamento interpessoal	3.50	3.00	2.50	4.50	5.00	4.50	4.50	4.00	2.50	4.00	4.00	2.50
Saber buscar, utilizar e controlar recursos	5.00	4.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	4.00	4.00	4.00
Capacidade de decisão	4.50	3.50	4.00	5.00	4.50	4.50	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
Planejamento e organização	3.75	3.50	3.50	4.50	4.25	4.50	4.25	3.50	2.50	4.75	4.25	3.50
Saber explorar oportunidades	3.25	3.50	3.50	4.25	5.00	4.75	4.25	4.00	2.50	4.25	4.00	3.50
Capacidade de análise	3.00	3.50	5.00	4.50	4.50	3.50	4.50	3.50	3.00	4.00	4.50	3.50
Conhecimento do ramo	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	2.00
Traduzir pensamentos em ação	5.00	3.50	4.50	4.50	4.50	4.50	5.00	4.00	4.50	4.00	3.50	3.00
Valores	Pontuação											
Exigência de qualidade e eficiência	4.33	4.33	5.00	4.67	4.67	5.00	5.00	4.00	3.67	4.67	4.00	4.67

Fonte: Elaborado com base na análise dos questionários respondidos pelos empresários.

Conforme pode ser visualizado no quadro, alguns atributos são comuns a um maior número de indivíduos pesquisados. Os empresários possuem visão de futuro, sabem como direcionar o seu empreendimento para atingir os objetivos estabelecidos. São indivíduos que buscam a criatividade, a inovação e a intuição como aliadas, e contam com a liderança e a autoconfiança para envolver os colaboradores em seus objetivos. São pessoas motivadas, otimistas, perseverantes e persistentes, e o entusiasmo e a paixão pelo que fazem, aumentam o comprometimento e a dedicação pelo trabalho. Sabem lidar com o fracasso e buscam *feedback* para identificar os pontos fortes e fracos, tanto individual como do empreendimento. São orientados por metas e objetivos, tendo um bom relacionamento interpessoal com pessoas que facilitam a busca, a utilização e o controle de recursos. Têm pleno conhecimento do ramo de negócio em que atuam, o que facilita a capacidade de decisão. Buscam, sempre, pela qualidade e eficiência no serviço.

Exigência de qualidade e de eficiência foram os atributos mais desenvolvidos pelos empresários, que buscam sempre oferecer produtos e serviços de excelência para os clientes. Apenas o *Empresário 9* apresentou este atributo menos desenvolvido em seu perfil.

Por outro lado, outros atributos são desenvolvidos por uma minoria dos pesquisados. Poucos deles apresentam independência e iniciativa, são flexíveis em relação aos objetivos e metas traçados para o desenvolvimento do seu negócio e buscam por novas informações e conhecimentos. Formar equipes e correr riscos calculados são habilidades encontradas em um maior expressivo de empresários, mas não em sua maioria.

Os *Empresários 5* e *7* foram os que desenvolveram um maior número de atributos relacionados ao perfil do empreendedor. O *Empresário 5* deixou de apresentar independência e iniciativa, enquanto que o *Empresário 7* tem pouca energia e flexibilidade. Por sua vez, o *Empresário 12* apresentou o menor número de atributos desenvolvidos em seu perfil. E em seguida, os *Empresários 3, 2 e 9*.

O fato de quatro dos empresários terem apresentado menos de 50% das características analisadas não permite afirmar que os mesmos não sejam empreendedores. Estes, apenas não desenvolveram um grande número de qualidades apresentadas como formadoras do perfil empreendedor. No entanto, eles se diferenciam, de alguma forma, dos demais empresários, uma vez que tiveram uma idéia inovadora, souberam aproveitar uma oportunidade de mercado, correram riscos ao acreditaram na concretização de um sonho, dentre outros fatores.

Em síntese, apesar da formação profissional diferenciada pela qual passaram estes empresários da área da saúde em relação ao processo de gestão, foi possível constatar que eles podem ser considerados empreendedores, com maior ou menor identificação a partir do referencial utilizado. Assim, a afirmação de Drucker (1987) de que as condições de sucesso ou fracasso de um empreendimento independem da formação do empreendedor, legitima-se e constitui-se em estímulo para a continuidade da investigação em torno desta área de conhecimento.

REFERÊNCIAS

CASSELL, C; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research: a practical Guide**. UK: SAGE Publications Ltd, 1994.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. McGraw-Hill Irwin, 2000.

CRUZ JR, A. F. **Empreendedorismo na área de saúde**: análise do projeto de planejamento estratégico da câmara técnica de serviços de saúde do conselho de desenvolvimento econômico de Maringá (CODEM). Monografia (MBA). Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2002.

CUNHA, C. J. C. FERLA, L. A. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis, I.E.A., 1997.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. trad. Carlos Malferrari. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, Programa de Pós-graduação em Administração, Londrina, 2002.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v.34, n.2, p 5-28, abr./jun/ 1999.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

GIMENEZ, F. A. P. INÁCIO, E. Jr. **Investigando o potencial empreendedor e de liderança criativa**. In. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais...**, Salvador-BA.

INÁCIO, E. Jr. **Empreendedorismo e liderança criativa**: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá, 2002.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A Paradigm of Entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**. Vol. 11, p. 17-27, 1990.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1996.