

## O Perfil do Empreendedor: Uma Análise dos Perfis Empreendedores de Uma Empresa Prestadora de Serviço em TI

Celi Luciano GONÇALVES (FURB)

Marianne HOELTGEBAUM (FURB)

Beatriz KLEMZ (FURB)

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é, por meio de um estudo descritivo quantitativo, identificar quais são os perfis dos empreendedores de uma empresa de capital intelectual, que atua diretamente no setor de prestação de serviço em tecnologia da informação, da maior *softhouse* da América Latina e a oitava maior do mundo. A análise deste trabalho, que replicou o modelo de classificação de perfis desenvolvido por Miner (1998), demonstrou nesta pesquisa que no topo da pirâmide, o executivo é um realizador. Os seus três executivos subsequentes possuem o perfil de supervendedores. O perfil do empresário complexo ocorreu na estrutura de gerente/coordenação, demonstrando os estilos, supervendedor e gerados de ideias. O realizador, autêntico gerente e o gerador de idéias não demonstraram diferenças entre os entrevistados, que possuem especialização e graduação. Porém, o perfil supervendedor demonstrou uma grande diferença, 80% têm graduação e 20% especialização. A árvore de decisão demonstra que o empreendedor que ocupa o cargo de diretoria executiva, tem 63% de probabilidade de ter o perfil supervendedor. Outra análise na árvore de decisão foi a faixa de idade entre 21 a 30 anos, onde os analisados possuem em sua maioria os cargos de analista, assistente ou consultor.

### 1 INTRODUÇÃO

Os empresários vivenciam um panorama onde a diversidade é constante, os cenários econômicos são turbulentos e incertos e o mercado cada vez mais competitivo e globalizado. De acordo com Timmons (1978 *apud* FILION, 2000), ser inovador, criador, corredor de riscos moderado, orientador através de metas, centralizador e autoconfiante são características do empreendedor de sucesso. Conforme Lake (2004), o empresário que tem ou pode fazer algo que ninguém tem ou pode fazer, então é um empreendedor exclusivo. Se os clientes estão dispostos a pagar por esta exclusividade, conseqüentemente será o sucesso estratégico para a organização.

Até pouco tempo atrás o empreendedor atuava em cenários de competição, quando existente, de forma pontual, local ou regional e a exigência do padrão de qualidade e de excelência era menor.

Competir em um mercado globalizado, a visão de uma economia local ou regional não existe e conseqüentemente o padrão de excelência começa a se elevar. O atendimento as exigências de mercado e o tempo de resposta para as tomadas de decisões tornam-se uma combinação, em alguns casos, cenários de sobrevivência para alguns empreendedores. O processo de mudança ocorre em uma velocidade diferente ao padrão evolutivo do ser humano. As exigências aumentam, as regras mudam e ficam mais rígidas e espera-se que a visão do empreendedor seja renovada e melhorada. “Risco é administrado por meio de habilidades de gerenciamento, e que o empreendedor é dotado de perspicácia e perseverança” (WALKOWSKI, BEILER e HOELTGEBAUM, 2008). Schumpeter (1984) analisa o empreendedor como alguém que inova, criando instabilidade através da destruição criativa. Um novo processo sempre elimina um antigo.

Avaliando empreendedores que trilham o caminho do sucesso e outros o fracasso, a finalidade desta pesquisa é identificar quais são os perfis dos empreendedores que atuam como gestores em uma empresa de capital intelectual, prestando serviços aos clientes de uma

empresa de tecnologia da informação. Para responder a esta questão, ademais de fundamentar o marco teórico, realizou-se uma pesquisa caracterizada como bibliográfica e descritiva.

Os empreendedores formam a base econômica de qualquer nação. Os principais estudos sobre os mesmos foram publicados a partir da última década e são poucas as publicações científicas quantitativas sobre este assunto.

A próxima seção apresenta-se o referencial teórico do estudo, o qual descreve sobre o empreendedor, os perfis dos empreendedores segundo Miner (1988), classificados em o realizador, o supervendedor, o autêntico gerente e o gerador de idéias e o empresário complexo. Na seção seguinte, demonstram-se os procedimentos metodológicos adotados. Em seguida, apresentam-se os resultados alcançados da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

## 2 O EMPREENDEDOR

É possível encontrar um grande volume de definições sobre empreendedor, porém ser empreendedor é muito mais do que uma definição ou um conceito, é uma atitude, um comportamento, na qual caracteriza uma pessoa e, conseqüentemente, a sua empresa. É a combinação do perfil de um profissional com a sua visão de futuro e sucesso.

Schumpeter (1934) definiu o empreendedor como “[...] aquele que destrói a ordem econômica existente, pela introdução de novos produtos e serviços e pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. O empreendedor é aquele que realiza coisas novas e não necessariamente aquele que inventa”. É o empresário que pratica o controle sobre os produtos e produção e fabrica uma quantidade a mais do que realmente consome, com objetivo de vendê-los ou trocá-los por um pagamento ou renda (McCLELLAND, 1961).

Nos anos 70, o conceito sobre empreendedor para McClelland (1971 *apud* FILION, 1999, p. 4) foi definido como “[...] alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para seu consumo pessoal. De acordo com minha definição, um executivo em uma propriedade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor”.

Drucker (1986) associa o empreendedor com a inovação. Os empreendedores inovam e criam novos valores. E, completa Filion (1988 *apud* LIMA, 2001, p. 4):

Um empreendedor é uma pessoa imaginativa, caracterizada por uma capacidade de fixar alvos e objetivos. Esta pessoa manifesta-se pela perspicácia, ou seja, pela sua capacidade de perceber e detectar as oportunidades. Também, por longo período, ele continua a atingir oportunidades potenciais e continua a tornar decisões relativamente moderadas, tendo em vista modificá-las; esta pessoa continua a desempenhar um papel empresarial.

Empreendedor é a pessoa que sempre toma iniciativa; gosta de assumir responsabilidades e propriedade de realizar, está sempre aberto a criar novas situações, administra os riscos dos processos e tem a capacidade de ver as coisas além das grandes maiorias e até mesmo quando enfrenta dificuldades e obstáculos (JOHNSON, 2001, P. 137).

Alguns pesquisadores identificaram características nos empreendedores. McClelland (1972) desenvolveu três características do empreendedor e classificou nos seguintes conjuntos: a) conjunto de realização; b) conjunto de planejamento; e c) conjunto do poder. E, Johnson (2001) também identificou doze características, divididas em atitudes e comportamentos essenciais do empreendedor, são: a) ter motivação para alcançar e competir; b) administrar e ser responsável; c) ter autonomia para tomar decisões; d) estar aberto a novas informações, pessoas e práticas; e) tolerar ambiguidades e incertezas; f) ter pensamento criativo e flexível; g) ter habilidades para ver e capturar oportunidades; h) ter consciência dos

riscos, escolhas e ações; i) ter capacidade para administrar e reduzir riscos; j) ter persistência e determinação em face ao desafio ou falta de recompensa imediata; l) formular uma visão; e m) ter capacidades para criar impacto.

Para Filion (1999, p. 19) o empreendedor “[...] caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Além das características já descritas acima, o Quadro 1 demonstra uma listagem de características empreendedoras, nas visões de vários autores.

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco.
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade.
1959	Hartman	Busca de autoridade formal.
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação e conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação e independência.
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Controle interno.
1974	Liles	Necessidade de realização.
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Enérgico, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Quadro 1: Diferentes abordagens sobre empreendedores

Fonte: BOULTON, W. R.; CARLAND, J.; HOY, (1984, p. 356 – 359).

Segundo Young (1990), classifica-se em quatro tipos, o empreendedor: a) empreendedor artesão: o profissional que é essencialmente um técnico e escolhe (ou é obrigado a instalar um negócio independente para praticar a sua arte; b) empreendedor tecnológico: o profissional associado ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou um processo inovador e que monta uma empresa para introduzir essas melhorias tecnológicas para obter o lucro; c) empreendedor oportunista: o profissional que enfoca o crescimento e o ato de criar uma nova atividade econômica e que monta, compra e faz crescer empresas em resposta a uma oportunidade observada; d) empreendedor “estilo de vida”: o profissional autônomo ou que começa um negócio por causa da liberdade, independência ou outros benefícios de seu “estilo de vida” que esse tipo de empresa torna possível.

### 3 OS PERFIS DOS EMPREENDEDORES SEGUNDO MINER

Estudar os perfis dos empreendedores possa desmitificar para alguns especialistas, de forma de entendimento, porque alguns empreendedores obtenham sucesso e outros o fracasso. Com base em pesquisas, Miner (1998) descreve sua opinião sobre dois pontos relevantes sobre os empreendedores e os motivos que fazem chegar ao sucesso e fracasso. Então para Miner (1988, p.9) são:

Primeiro, não existe um tipo único de empreendedor, mas sim quatro tipos diferentes, cada qual com uma personalidade distinta. Segundo, cada tipo de empreendedor deve seguir uma carreira profissional diferente para ser bem-sucedido e deve se relacionar com a empresa de uma forma diferente.

Para Miner (1998), o sucesso do empresário ou para ele ser bem-sucedido, está na combinação entre a personalidade e o comportamento do empreendedor. Porém, para Bhidé (2002, p. 65), “Não existe perfil ideal. Os empreendedores podem ser gregários ou taciturnos, analíticos ou intuitivos, cautelosos ou ousados”. Filion (1999, p.19), completa a definição das características do perfil do empresário descrevendo que:

O empreendedor é uma pessoa criativa (...) marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos (...) e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. (...) Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios (...) e a tomar decisões moderadamente arriscadas (...) que objetivaram a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (...) Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.” (FILION, 1999, p.19).

Nos tópicos seguintes, apresentam-se os quatro tipos de empresário estudados por Miner (1998), que são os perfis: o realizador, o supervendedor, o autêntico gerente e o gerador de idéias.

#### 3.1 O Realizador

Para Miner (1988), o perfil realizador é o empresário considerado clássico, têm a necessidade de tornar real. Destina o seu maior tempo ao trabalho, com muito comprometimento e motivação, demonstrando uma grande satisfação no que realiza. Apresenta a necessidade de planejar e definir metas. Empresário com este perfil tem grande chance de tornar-se um empreendedor bem-sucedido.

O Realizador necessita e gosta de receber sempre *feedback* sobre o seu trabalho e acredita que a sua vida é controlada por meio de sua ação e não pelas atitudes ou circunstâncias de outras pessoas.

O sucesso deste empreendedor é a sua capacidade generalista, mas não necessariamente gerenciamento geral nas unidades de negócios da empresa. O sucesso vem também do vigor, empenho, confiança e convicção de que a gestão excessiva pode ser maléfica. Dedicar-se ao máximo do trabalho, normalmente um solucionador de problemas e capaz de administração em crises.

O fracasso do empresário realizador pode ocorrer no caso, deste deixe de buscar os conhecimentos necessários ao próprio desenvolvimento e do negócio. Outro fator é se o realizador for limitado na evolução de seus trabalhos e por fim, quando a empresa chega a um tamanho, no qual o perfil realizador tem dificuldade em administrar.

Este perfil é possível identificar pelas seguintes características: “a) necessidade de realizar; b) desejo de obter *feedback*; c) desejo de planejar e estabelecer metas; d) forte iniciativa pessoal; e) forte comprometimento pessoal com a empresa; f) crença de que uma pessoa pode mudar significativamente os fatos; e g) crença de que o trabalho deve ser orientado por metas pessoais e não por objetivos de terceiros” (MINER, 1988, p. 33).

### 3.2 O Supervendedor

Semelhante ao realizador, segundo Miner (1988), o supervendedor também pode ser considerado como um empresário bem-sucedido, porém não é visualizado como potencial empreendedor de sucesso, mas atinge seus objetivos de formas diversas.

A característica principal do supervendedor é a sua forma de vender. É considerado um perito em acatar as necessidades do cliente, dando sempre o foco no atendimento. Esta ênfase ao atendimento é a forma, no processo de venda, na qual o empresário supervendedor conduz o cliente a uma compra, utilizando técnicas de pressão e persuasão pesadas junto ao seu cliente. Para o supervendedor, as vendas são consideradas a causa e as outras áreas de negócios da empresa são as consequências para o sucesso da empresa.

O sucesso deste perfil de empresário é a capacidade de relacionar-se com as pessoas. Destaca-se pelo nível de atendimento disponibilizado para os clientes, com objetivo de satisfazer o cliente, buscando satisfazer na pré-venda, na venda e na pós-venda, mantendo-o bem atendido e fiel. Como o seu esforço é direcionado para a área comercial, necessita-se delegar a área administrativa para outra pessoa.

O fracasso para este perfil é normalmente decorrente a falta de conhecimento necessário sobre os produtos e serviços. E, quando o supervendedor não consegue identificar os seus talentos e nas situações que surgem no período de crescimento da empresa. Outro fator a ser observado é quando ocorre a obrigatoriedade do empresário abandonar a área de vendas.

As cinco características do supervendedor são: “a) capacidade de compreender e compartilhar sentimento com o outro (empatia); b) desejo de ajudar os outros; c) crença de que os processos sociais são muito importantes; d) necessidade de manter relacionamentos sólidos e positivos com os outros; e e) crença de que uma força de vendas é essencial para colocar em prática a estratégia da empresa” (MINER, 1988, p. 56).

### 3.3 O Autêntico Gerente

De acordo com Miner (1988), o autêntico gerente é o empresário que gosta de assumir as responsabilidades dentro de uma organização. Adota os mesmos títulos de cargos utilizados em empresas, como: presidente, diretor, executivo de uma área de negócio e possui competência em liderança de pessoas, é competitivo, decidido, gosta de poder e de desempenhar funções dentro da organização.

O autêntico gerente é pessoa chave no crescimento da empresa, quando chegam a ter uma quantidade significativa de colaboradores e responsabilidades, passam a solicitar pessoas para coordená-los. A sua competência principal está em conduzir os empreendimentos a um crescimento significativo. Emprega sua persuasão de forma lógica e prática nas comunicações.

Em grandes corporações é comum encontrar profissionais com perfil e características de autêntico gerente. Normalmente, este tipo de profissional procura seguir carreira em empresas antes de se tornar empreendedor e iniciar o seu próprio empreendimento, no qual podemos considerar o sucesso deste tipo de empreendedor.

Como empreendedor, administrando o seu próprio negócio, pode desempenhar as mesmas características como empregado de uma empresa, utilizando os seus pontos fortes no gerenciamento dos negócios e de seus próprios funcionários. Utiliza também estas competências fora da empresa, utilizando argumentos para o convencimento das pessoas na compra de seus produtos ou serviços.

Os possíveis fracassos deste perfil é a interferência de mais ou de menos em pequenas empresas, por não possuir os devidos conhecimentos e nem as habilidades decorrente ao negócio que está realizando e por fim, o afastamento do foco de gerenciamento em outras atividades, não compreendendo que gerenciar é a sua melhor qualidade e talento.

Miner (1988) complementa descrevendo que:

Como ocorre com os supervendedores, os autênticos gerentes podem ter uma carreira muito bem-sucedida sem mesmo se aproximar de um empreendimento empresarial. Também é importante reconhecer que, embora gerenciar seja seu ponto forte e a maneira pela qual poderiam prestar grande contribuição às suas empresas, eles também apresentam pontos positivos em um tipo de venda gerenciada.

O autêntico gerente possui as seguintes características: “a) desejo de ser um líder na empresa; b) determinação; c) atitudes positivas em relação à autoridade; d) desejo de competir; e e) desejo de se destacar entre os demais” (MINER, 1988, p. 91).

### 3.4 O Gerador de Idéias

O gerador de idéias é o empresário que possui a capacidade, que pode gerar grandes e boas idéias para negócio, as quais são consideradas grandes vantagens competitivas junto aos seus concorrentes, ou seja, são indivíduos que encontram forma de superar a concorrência, inventando novos produtos e desenvolvendo novos processos. É considerado verdadeiro inovador. Costuma sair-se bem em cargos em que possam gerar as idéias, usar o raciocínio e ser visionário.

Este empreendedor, quando sai de empresas para administrar os seus próprios empreendimentos, se mostra eficiente, como empresário e vendedores. Costuma conduzir os clientes á venda, usando a sua competência de raciocínio lógico de forma eficaz. Normalmente o cargo ideal para esse tipo de perfil é o gerenciamento dentro das organizações.

O sucesso para o gerador de idéias é torna-se um especialista em uma área da empresa ou do seu próprio negócio. Necessita de liberdade para o uso deste talento em questões, onde necessitam de novas idéias e de inovação. Nas organizações é importante que outras áreas, processos ou pessoas tenham estas necessidades e habilidades e que possa ser utilizada, de forma, complementar aos do gerador de idéias.

O fracasso ou possíveis armadilhas deste perfil é a questão do profissional se afastar do foco ou caminho das questões de geração das idéias. Outra questão importante a ser observada, é o profissional não ser tornar um especialista ou as suas idéias é reprimido, dificultando o seu processo criativo. E, por fim, é quando o profissional chega a um nível de sucesso, na qual fica confiante de suas idéias e o desejo de evitar riscos é anulado.

Na formação do perfil gerador de idéias, as cinco características deste empresário são: a) desejo de inovar; b) apego a idéias; c) crença de que o desenvolvimento de novos produtos é crucial para colocar em prática a estratégia da empresa; d) bom nível de inteligência; e e) desejo de evitar riscos.

Miner (1998, p. 19), em sua análise sobre os quatro perfis acima estudados, complementa, “Entre os quatro tipos de empresários existentes, os realizadores são os únicos



que realmente devem atuar como empreendedores para obter sucesso, pois poderão fracassar em outros cenários”.

#### 4 EMPRESÁRIO COMPLEXO

O empresário complexo é o empreendedor que possui dois ou mais perfis e, por este motivo, têm o potencial e facilidade de empreender em mais de um cenário dentro de uma empresa. De acordo com Miner (1988), “Quanto mais padrões possuírem, maior será sua probabilidade de sucesso”. O empreendedor que possuir três perfis é bastante incomum e com quatro perfis, normalmente é considerado extremamente raro.

É considerado empresário complexo:

[...] quando um empresário possui estilos múltiplos, ele pode, se necessário, executar um maior número de atividades nos vários estágios de crescimento da empresa. Ele pode exercer maior grau de controle e delegar menos tarefas a terceiros. Ele pode exercer maior grau de controle e delegar menos tarefas a terceiro (MINER, 1998 p. 164).

Empresários complexos, conforme Miner (1988), normalmente iniciam os seus negócios sem sócios, devido ao conjunto de competências e capacidades que possuem, eles dependem menos de outras pessoas na gestão da empresa. Outro ponto importante na análise é o potencial de promover a empresa, de forma rápida, ao crescimento e sucesso. E, pelo perfil de ser mais completo, enfrentar as dificuldades serão mais limitadas.

#### 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa se desenvolveu no método quantitativo. Este método é utilizado na quantificação, “tanto na coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. (RICHARDSON, 1999, p. 70)”. Representa o propósito de garantir a precisão dos resultados, impede distorções de interpretação e análise e, por fim, possibilita quanto às inferências, uma margem de segurança (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa é caracterizada como descritiva. Richardson (1999) caracteriza a pesquisa descritiva com objetivo da descrição de características de determinado grupo, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. “O pesquisador procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua característica, causas, natureza, relações e conexões com outros fenômenos” (BARROS, LEHFELD, 2000, p. 70).

Este trabalho caracterizou-se como bibliográfico e documental, para fundamentar a parte teórica e a coleta das informações da empresa estudada.

O estudo foi realizado em uma amostra definida de maneira intencional, o qual foi realizado em uma empresa de prestação de serviço em tecnologia da informação de Joinville, SC, responsável pelas áreas: comercial, consultoria, treinamento e desenvolvimento de *software* sob medida, da maior *softhouse* da América Latina e a oitava maior do mundo comercial. Referente à coleta de dados Gil (1999, p 122), esta pode ser realizada com base em procedimentos como “a observação, a análise de documentos, a entrevista e historia de vida”.

Os dados foram coletados por meio de um questionário, com 23 perguntas. Este questionário foi desenvolvido por Miner (1998), chamado de formulário de autoavaliação, o qual foi adaptado e replicado para elaboração deste estudo. O questionário aplicado, de forma

aberta, requereu dos respondentes: nome, cargo, idade, gênero, escolaridade e tempo de empresa, com objetivo de estratificar os dados.

Os dados foram analisados de forma descritiva, sem menção do nome da empresa e dos entrevistados no estudo, preservando o anonimato e o sentido ético da pesquisa. Na análise dos dados foi considerado o objetivo do estudo, ou seja, identificar os perfis dos empreendedores. O período da pesquisa foi durante o mês de junho de 2009.

O questionário de pesquisa aplicado foi elaborado na ferramenta de tecnologia de informação, chamada de Google Docs. O envio das perguntas e o recebimento das respostas foram de forma eletrônica, utilizando a mesma ferramenta acima citada.

Para a análise quantitativa dos dados e para fins matemáticos, foram utilizadas as ferramentas da Google Docs, LHSTAT e Microsoft Excel, estratificando os dados, realizando cruzamentos e análise simples, mapa fatorial e árvore de decisão. De acordo com Cattell (apud CLONINGER, 1999), a personalidade é o que permite prever o comportamento. Utilizam-se equações matemáticas para que se possam prever comportamentos, e todo comportamento pode ser predito a partir dessas equações.

A forma de análise sobre o questionário replicado de Miner segue as seguintes pontuações: a) muito: a pessoa apresenta uma característica de forma marcante, o peso da resposta é dois. b) considerável: a pessoa apresenta uma característica de forma menos marcante que em ‘muito’, mas em grau que ainda está acima da média, o peso da resposta é um. c) pouco: a pessoa apresenta uma característica de forma ainda menos marcante que na classificação ‘considerável’. Os indivíduos pertencentes a essa categoria podem estar na média, abaixo ou até um pouco acima dela, mas não a manifestam de forma tão evidente quanto os classificados como ‘muito’ ou ‘considerável’. Apenas pessoas que claramente possuem determinada característica recebem a classificação correspondente (e acabam inseridos nas categorias de ‘muito’ ou ‘considerável’), o peso da resposta é igual à zero. Após as consolidações dos números e classificados pelos perfis, são comparados com os valores padrões definidos nas pesquisas de Miner (1988).

No Brasil alguns estudos, nas quais são pesquisas replicadas sobre os estudos de Miner, a sua forma de análise deve-se ser feita através da regra de três simples, pelo motivo das respostas, assim que quantificadas, não são compatíveis com os padrões desenvolvidos pelos estudos de Miner. A fórmula matemática de regra de três simples é um processo prático para resolver problemas que envolvam quatro valores dos quais conhecemos três deles. Devemos, portanto, determinar um valor a partir dos três já conhecidos.

Na figura 1, demonstra de forma macro-estrutura, o organograma da empresa, divididos em quatro níveis. Presidência (Diretoria Executiva), Diretoria, Gerência / Coordenação e Analista / Assistente / Consultor.

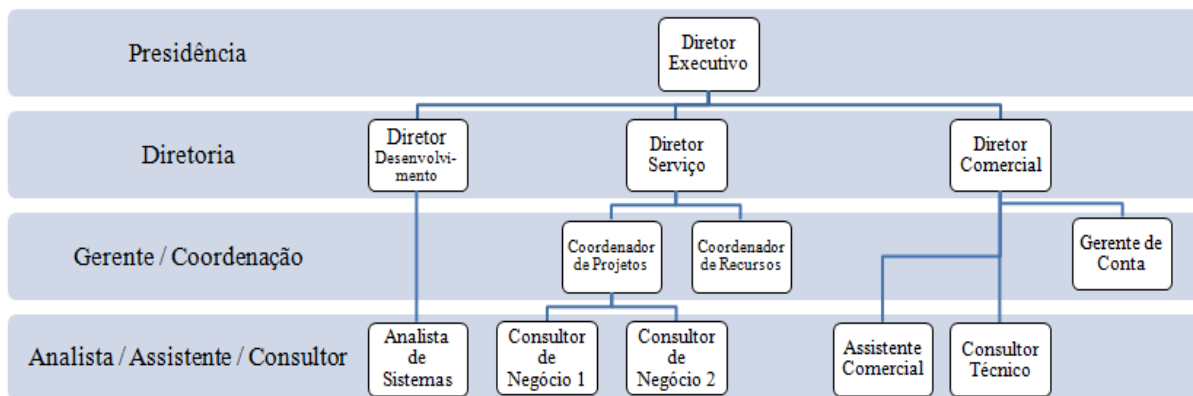


Figura 1: Macro-estrutura organizacional  
Fonte: Dados da pesquisa.



## 5.1 Dados Demográficos

Nesta seção, são apresentados os dados demográficos da pesquisa, estratificado e demonstrado em nível: educacional, cargos, idade e gênero dos pesquisados.

A pesquisa demonstra que 62% dos pesquisados estão em nível de escolaridade de graduação e 38% em nível de escolaridade de especialização. Nenhum dos entrevistados possui o grau de mestrado ou doutorado.

Os cargos de analista, assistente e consultor representam 42% do total pesquisado, os cargos de gerente e coordenadores representam 25% dos respondentes. Na parte diretiva da empresa, somam-se 33%, ou seja, 25% diretoria executiva e 8% a diretoria presidente.

Na questão, idades dos respondentes, 42% estão na faixa de 31 a 40 anos, na qual é a faixa mais representativa. A faixa de idade entre 51 a 60 anos representa o menor percentual, 8%. A faixa 21 a 30 anos representa 33% e a faixa 41 a 50 anos representa 17%. A média de idade dos entrevistados é de 35,2 anos, a menor idade é de 26 anos e a maior idade dos respondentes é de 57 anos.

A pesquisa demonstra que 67% dos respondentes são do gênero masculino e 33% são feminino.

## 6 DADOS DA PESQUISA

A empresa pesquisada é um dos canais de atendimento a *software* e apoio à gestão da maior *softhouse* latino-americana de desenvolvimento de *software* de gestão empresarial, na qual é considerada empresa prestadora de serviço em tecnologia da informação.

É importante salientar que existe uma separação entre indústria de manufatura e empresas de serviços. Para Giancesi e Corrêa (1994, p.23), “[...] é necessário um apoio à gestão de operações. O importante é estabelecer diferenças entre operações de serviço e operações de manufatura”.

Para os autores, Kotler (1998), Ghobadian et al (1994), Giancesi e Corrêa (1994), pode-se considerar as seguintes peculiaridades do prestador de serviço:

- a) **Participação do cliente:** o serviço só é produzido após a solicitação do cliente, ou seja, pelo motivo do processo de produção ser acompanhado pelo cliente. O nível de contato entre o cliente e a empresa é muito maior quando ocorre em produção de bens;
- b) **Intangibilidade:** muitos dos serviços prestados não podem ser verificados na pré-venda, medidos, testados, contados ou inventariados. São intangíveis por sua natureza e não se pode precisar a sua uniformidade das especificações, afinal os serviços são considerados através de performance e não objetos.
- c) **Produção e consumo simultâneos:** como os serviços não podem ser estocados, a análise da qualidade ocorre no exato momento do consumo, o que não consegue evitar que certos erros possam ser identificados pelo cliente. Conforme Harrington e Harrington (1997, p, 383), “[...] uma vez que a oportunidade é perdida, não há segunda chance”.

A peculiaridade deste setor, também são as implantações de sistemas integrados, que podem levar anos e as atividades de produção desta empresa são baseadas em capital intelectual.

Na pesquisa, foram entrevistados os cargos: diretor, gerente, coordenador, consultor, analista e assistente. No quadro 2, demonstra um descritivo dos cargos entrevistados e os respectivos resultados da pesquisa. Observa-se que somente um cargo possui o perfil complexo, ou seja, a mesma pessoa possui dois perfis, o supervendedor e gerador de idéias.

Cargo	Resultado
Diretor Executivo	Realizador
Diretor de Desenvolvimento	Supervendedor
Diretor de Serviços	Supervendedor
Diretor Comercial	Supervendedor
Gerente de Conta Base	Realizador
Coordenador de Projetos	Realizador
Coordenador Recursos (*)	Supervendedor   Gerador de idéias
Consultor de negócios	Gerador de idéias
Consultor de negócios	Autêntico gerente
Consultor Técnico	Autêntico gerente
Analista de Sistemas	Supervendedor
Assistente Comercial	Realizador

(\*) Empresário complexo.

Quadro 2: Perfil do empreendedor x Cargos

Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil predominante nesta empresa é o supervendedor com 39%, em segundo é o realizador com 31% e empatados, os perfis autêntico gerente e gerador de idéias com 15%.

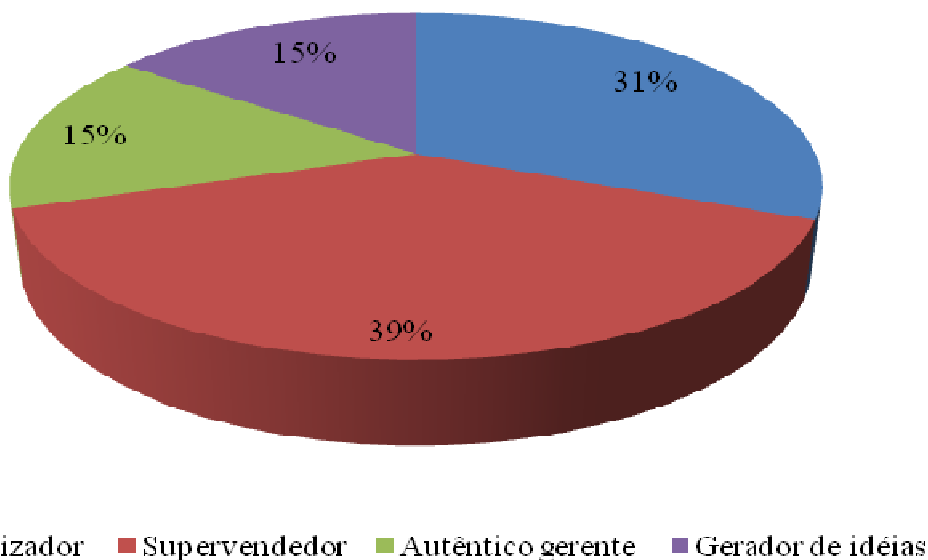


Gráfico 1: Perfil do empreendedor x participação

Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 2 demonstra o organograma organizacional da empresa, divididos em quatro níveis: diretor presidente, diretor executivo, gerente / coordenação e analista / assistente / consultor. O diretor executivo possui o perfil realizador e conforme Miner (1988 p. 13), o perfil realizador “são dotados de muita iniciativa e de um forte compromisso com a empresa. Os realizadores acreditam que controlam suas vidas por meio de suas ações, e não que são controlados pelas circunstâncias ou pelas atitudes de terceiros”.

Observa-se na figura 2, no nível diretoria, os três empresários (diretor comercial, diretor de serviços e diretor de desenvolvimento) possuem o mesmo perfil, ou seja, o supervendedor. Este resultado é importante, por que valida a pesquisa. Como a empresa pesquisada é uma unidade de negócio da maior *softhouse* brasileira, além de vender os produtos de tecnologia de informações, vendem serviços como: implantação de sistemas, treinamento e consultorias, os quais são de responsabilidade direta da área de serviço. Na

diretoria de desenvolvimento, a empresa comercializa desenvolvimento de programas específico, onde a *softhouse* não atua neste mercado.

No nível gerente / coordenação, conforme demonstrado na figura 2, o perfil realizador é preponderante nos três gestores avaliados, duas pessoas possuem este perfil e a outra possui o perfil de empresário complexo, com os perfis supervendedor e gerador de idéias.

No último nível avaliado da figura 2, o analista de sistema possui o perfil supervendedor, os consultores são autêntico gerente e gerador de idéias e a assistente comercial, o realizador.

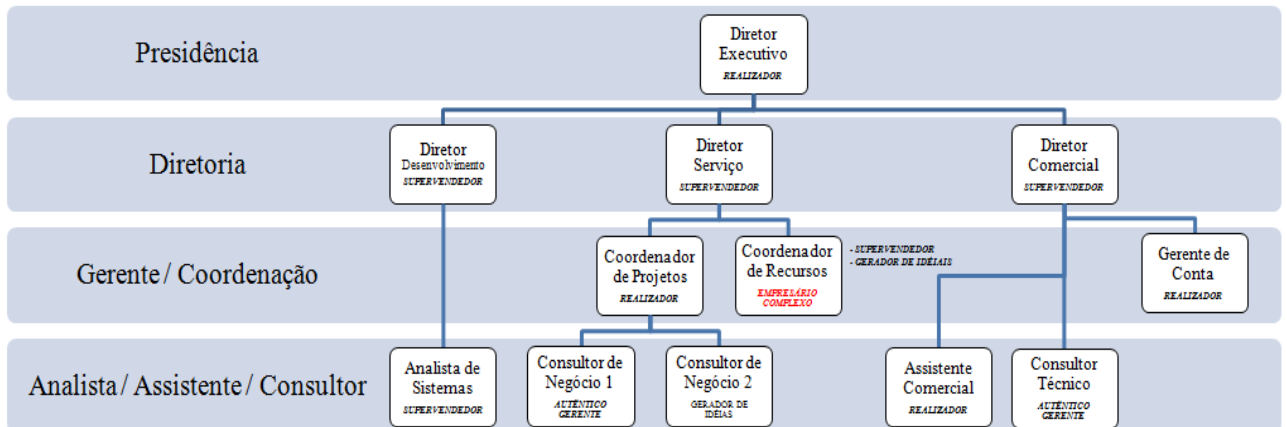


Figura 2: Perfil do empreendedor x macro-estrutura organizacional.  
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 2, apresenta o gênero masculino representado com 67% da pesquisa. O perfil preponderante é o supervendedor, com 33,3% de participação e os perfis: gerador de idéias, autêntico gerente e realizador com participação de 22,2%. No gênero feminino, os 33% de participação, estão subdivididos em 50% entre os perfis supervendedor e realizador. O perfil empresário complexo é do gênero masculino.

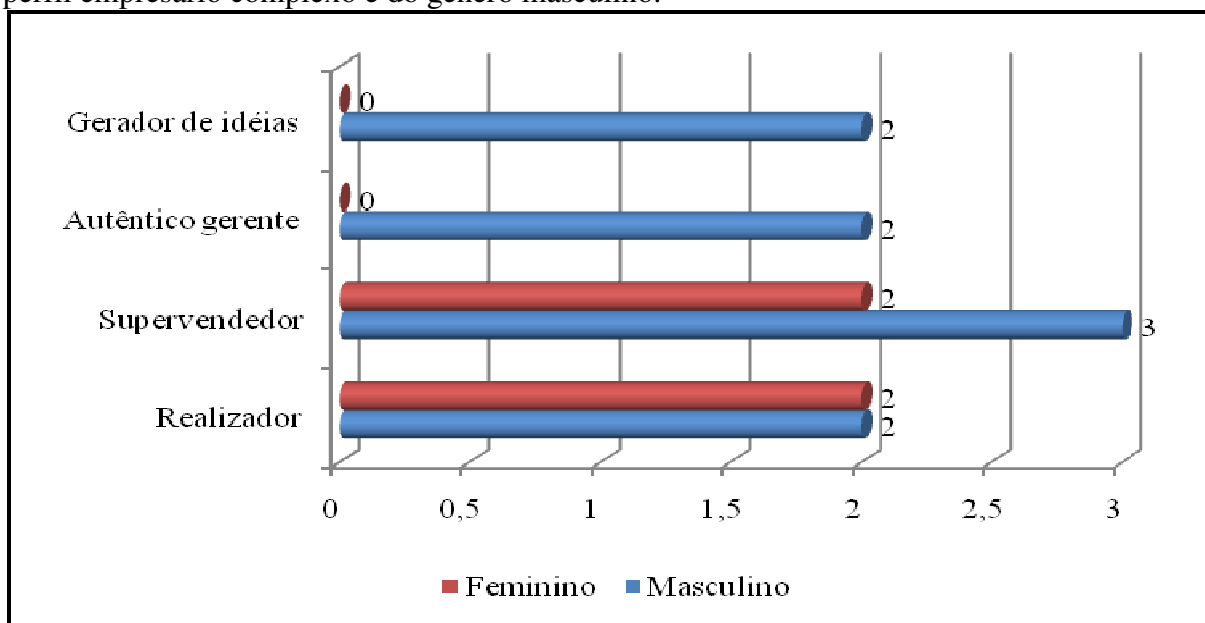


Gráfico 2: Perfil do empreendedor x gênero  
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 3 demonstra os perfis dos empreendedores por faixa de idade. O perfil supervendedor é preponderante entre as pessoas pesquisadas e também entre faixas de idade.

Pode-se observar que ficou concentrado, o supervendedor entre 31 a 40 anos, com 66,7% contra os 33,3% do gerador de idéias.

A segunda faixa de idade considerada preponderante, é entre a idade de 21 a 30 anos, identifica-se o perfil realizador e autêntico gerente, com a participação de 50% cada. E, a terceira faixa predominante é a faixa entre os 41 a 50 anos, onde se encontra o perfil realizador e supervendedor. Por fim, encontra-se o perfil realizador, de um entrevistado entre a faixa 51 a 60 anos.

Observa-se que a faixa de 21 a 40 anos concentra-se 76,9% das pessoas entrevistadas. Porém, os perfis estudados não se alteram, o supervendedor continua preponderante, com 40%, seguidos do realizador, autêntico gerente e gerador de ideias com 20% cada. O empresário complexo foi identificado na faixa de 31 a 40 anos.

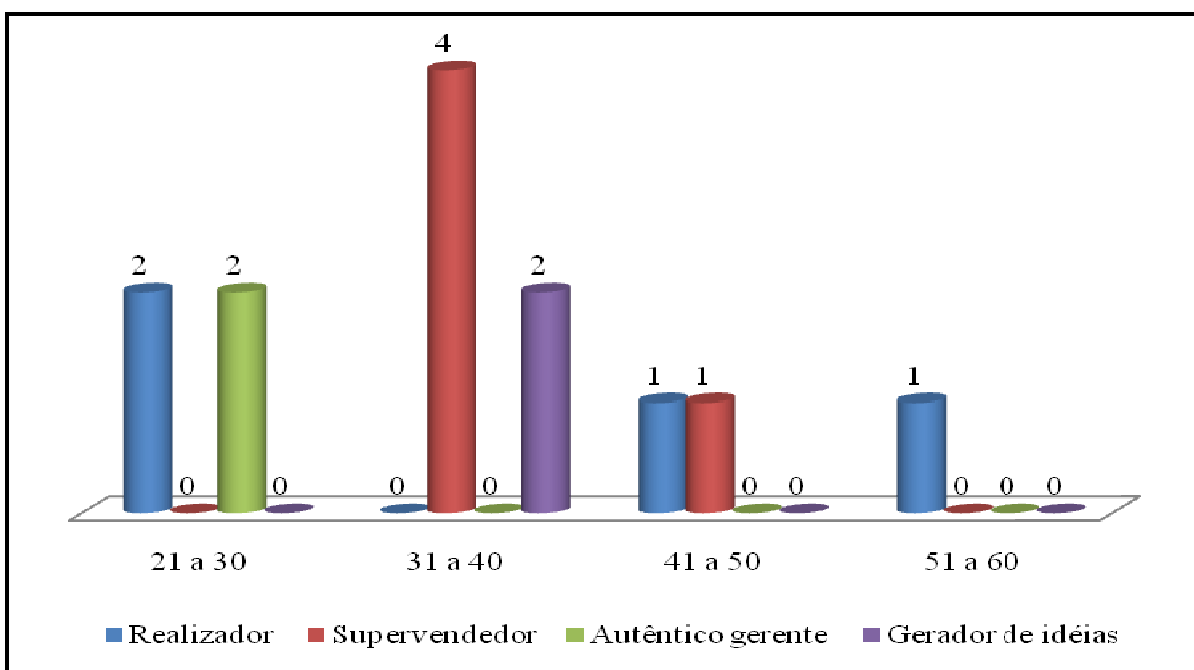


Gráfico 3: Perfil do empreendedor x faixa de idade

Fonte: Dados da pesquisa.

Na pesquisa identificou-se o perfil do empresário complexo, representa a união de dois ou mais perfis, em um dos entrevistados, portanto o estilo de supervendedor e gerador de idéias. Na tabela 1 observa-se que o empresário complexo tem a faixa de idade entre 31 a 40 anos, do gênero masculino e possui o cargo de coordenador.

Empresário Complexo			
Perfil	Idade	Gênero	Cargo
Supervendedor	31 a 40	Masculino	Coordenador
Gerador de idéias			

Tabela 1: Detalhes do empresário complexo

Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 4, demonstra-se o nível de escolaridade dos respondentes. O realizador, autêntico gerente e o gerador de idéias não demonstraram diferenças entre os entrevistados que possuem especialização e graduação. Porém, o perfil supervendedor demonstrou uma grande diferença, 80% têm graduação e 20% especialização.

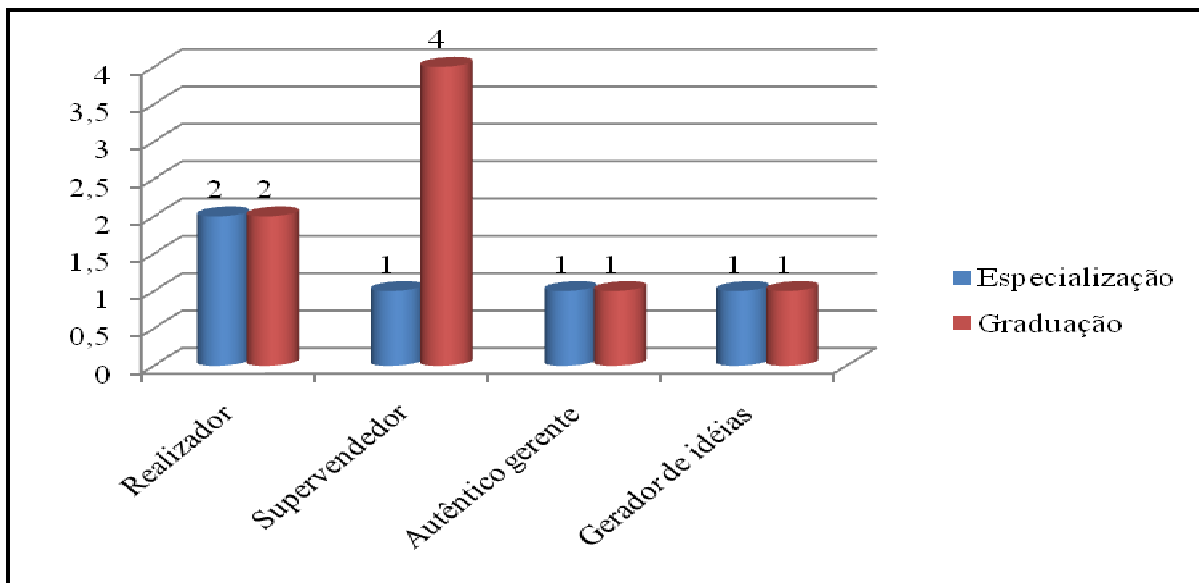


Gráfico 4 – Perfil do empreendedor x nível educacional

Fonte: Dados da pesquisa.

A árvore de decisão, representada na figura 3, confirma a análise estatística simples apresentada anteriormente e demonstra que o empreendedor que ocupa o cargo de diretoria executiva, tem 63% de probabilidade de ter o perfil supervendedor. Outra análise na árvore de decisão é a faixa de idade entre 21 a 30 anos e com o cargo de analista, assistente ou consultor. Nesta análise é possível ter empreendedor com perfil autêntico gerente, com probabilidade de 31,4%. A classe padrão definida na árvore de decisão é o perfil realizador.

**Árvore de decisão completa**

Nível\_Ca = Presidência » REALIZADOR (1)

Nível\_Ca = Diretoria » SUPERVENDEDOR (3)

Nível\_Ca = Gerente/Coordenação » REALIZADOR (3/1,0)

Nível\_Ca = Analista/Assistente/Consultor

| IdadeCat = 10 a 20 anos » AUTÊNTICO GERENTE (0)

| IdadeCat = 21 a 30 anos » AUTÊNTICO GERENTE (3/1,0)

| IdadeCat = 31 a 40 anos » GERADOR DE IDÉIAS (2/1,0)

| IdadeCat = 41 a 50 anos » AUTÊNTICO GERENTE (0)

| IdadeCat = 51 a 60 anos » AUTÊNTICO GERENTE (0)

**Regras formadas**

Regras finais para a árvore 0:

Regra 1: SE

Nível\_Ca = Diretoria

ENTÃO

Perfil = SUPERVENDEDOR [FC = 63,0%]

Regra 2: SE

IdadeCat = 21 a 30 anos & Nível\_Ca = Analista/Assistente/Consultor

ENTÃO

Perfil = AUTÊNTICO GERENTE [FC = 31,4%]

Classe padrão: REALIZADOR

Figura 3: Árvore de decisão completa.

Fonte: Dados da pesquisa.

O mapa fatorial representada na figura 4 demonstra três grupos de concentração. As variáveis categóricas analisadas foram cargo, faixa etária, gênero, escolaridade, tempo de empresa e perfil.



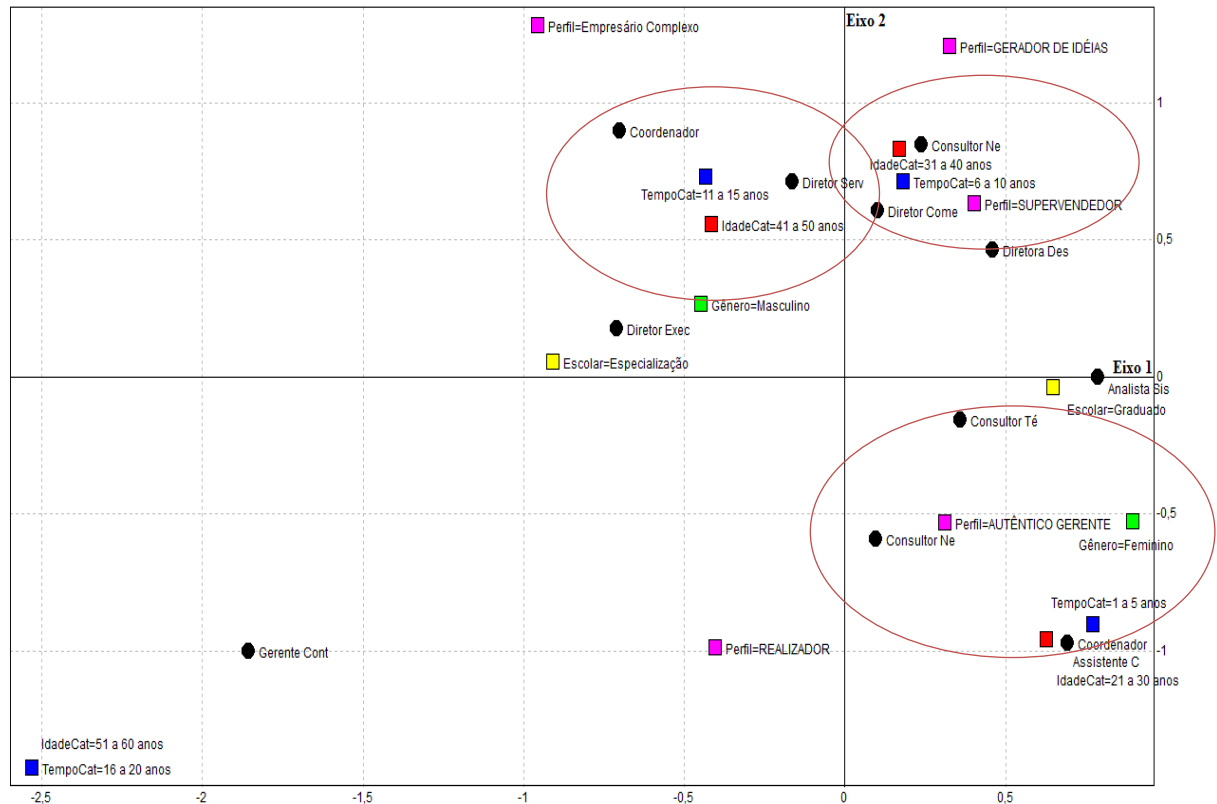


Figura 4: Mapa fatorial.  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Um grupo formado demonstra que o perfil supervendedor está no cargo de diretoria, com tempo de empresa entre 6 a 10 anos e na faixa etária entre 31 a 40 anos. Um segundo grupo apresenta o perfil autêntico gerente que é formado por consultores, assistentes e coordenadores, com tempo de empresa entre 1 a 5 anos, faixa etária entre 21 a 30 anos e do gênero feminino. E, por fim, um terceiro grupo é do gênero masculino, idade entre 41 a 50 anos, tempo de empresa de 11 a 15 anos e escolaridade com especialização com probabilidade de ter o perfil supervendedor, gerador de ideias ou até mesmo poder ter o perfil do empresário complexo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário econômico, as empresas vivem intensamente os impactos da globalização, às vezes positivos, em outras nem tanto. O momento de concorrência, de forma acirrada, exige do empresário, estratégias inteligentes e assertivas. Independente da questão levantada, a continuidade à evolução depende fundamentalmente do empreendedor, relacionando características e perfis para o sucesso e, principalmente para a inovação.

Este estudo demonstrou os perfis dos principais empreendedores da empresa prestadora de serviço em tecnologia da informação, de acordo com as técnicas apresentadas por Miner (1988).

Foram encontrados todos os perfis estudados, que são: a) o realizador; b) o supervendedor; c) o autêntico gerente; e d) o gerador de ideias. O supervendedor foi o perfil que mais foi encontrado, com 39% e em segundo o realizador, com 31%. O empresário complexo também foi identificado.

Segundo os estudos de Miner (1998), o perfil realizador é o estilo que deve atuar como empreendedor para obter o sucesso. Este empreendedor em outros cenários poderá fracassar. Na empresa pesquisada o diretor principal possui este perfil.

Uma análise interessante foi o estudo dos três diretores executivos, os quais possuem o mesmo perfil, ou seja, supervendedor. É até compreensivo este perfil em todos os executivos, pelo motivo de ser uma empresa prestadora de serviço e também as três diretorias executam vendas. A diretora de desenvolvimento comercializa sistemas, chamados de específicos ou sob medida, atendendo as necessidades específicas do cliente, onde a *softhouse* não atua no mercado. A diretoria de serviço comercializa consultorias, implantações e treinamentos, de forma direta, chamados de conta base, junto ao cliente. E, por fim, a diretoria comercial na qual prospectam novos clientes.

O empresário complexo é o empreendedor que possui dois ou mais estilos, têm potenciais e facilidades de empreender. Observamos através deste estudo que o coordenador de recursos obtém o estilo supervendedor e gerador de idéias.

Com objetivo de corroborar com o aprofundamento destas análises, o estudo das características destes empreendedores complementaria este estudo. Estudar a cultura interna desta empresa ajudaria entender melhor o perfil de cada empreendedor ou até a replicação dos estudos de Miner (1998) em outras unidades de negócios em outras regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S.. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122p.

BHIDE, A. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Empreendedorismo e estratégia: on entrepreneurship**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 61-90.

BOULTON, W. R.; CARLAND, J.; HOY, F. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy Management Reviews**, v. 9, n. 2, p.356 – 359, 1984.

CLONINGER, Susan C. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986. 378 p.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, abr./jun., 1999.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light – Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set., 2000.

GHOBIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M.; **Service quality: concepts and models**. International Journal of Quality & Reability Management, UK, v.11, n.9, p.43-66, 1994.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo, Atlas, 1994.

- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HARRINGTON, H. James, HARRINGTON, James S. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho**. São Paulo, Makron Books, 1997.
- JOHNSON, David. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger Organizations. **Industrial and Commercial Training**. Press, v. 33, n. 4/ p.135 – 140, 201.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo, Atlas, 198.
- LAKE, N. **The Real Art of Strategic Planning**. Routledge Taylor & Francis Group. Total Quality Management: vol. 15, No. 5-6, 735-742, July-August 2004.
- LIMA, Edmilson de O. **A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro**. SEBRAE, Brasília, 30/set. – 03/out., 2001.
- MCCLELLAND, David Clarence. **The Achieving society**. New York: VanNostrand, 1961.
- \_\_\_\_\_. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios**. São Paulo: Futura, 1998.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934.
- \_\_\_\_\_. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1984.
- YOUNG, Robert. **Formação empresarial e consolidação de desempenho empresarial**, Relatório Final apresentado a Agência Para o Desenvolvimento Internacional, 1990.
- WALKOWSKI, Marcelo; BEILER, Grazielle; HOELTGEBAUM, Marianne. **A Relação Entre A Adoção De Um Plano De Negócios e o Perfil Empreendedor, Tomando o Sucesso do Empreendimento Como Fator Relevante**. In: V Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008.