

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO:
Estudo de caso sobre o perfil McClelland em uma empresa
varejista farmacêutica**

Giovani Cota Fonseca

**Belo Horizonte
2010**

Giovani Cota Fonseca

**EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO:
Estudo de caso sobre o perfil McClelland em uma empresa
varejista farmacêutica**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Cristiana Fernandes De Muyllder

Área de concentração: Organização e estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de gestão e competitividade

Belo Horizonte
2010



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **GIOVANI COTA FONSECA**
Matrícula: 770171

LINHA DE PESQUISA: Tecnologia de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof^a Dr^a Cristiana Fernandes De Muylder

TÍTULO: **"EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PERFIL MCCLELLAND EM UMA EMPRESA VAREJISTA FARMACÊUTICA"**

DATA: 23/12/09

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Cristiana Fernandes De Muylder
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Humberto Elias Garcia
PUC Minas

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Giovani Cota Fonseca, sob a orientação da Professora Doutora Cristiana Fernandes De Muyllder, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO: Estudo de caso sobre o perfil McClelland em uma empresa varejista farmacêutica", contendo 104 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 4/3/2010 / Término: 7/3/2010

Belo Horizonte, 8 de março de 2010.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

A minha querida família; a Juliana, Victor e Júlia; a meus pais, Sr. Laudelino e Dona Pio, pelos exemplos e sabedoria; e ao grande "Salazar" (in memoriam), pela adorável e exemplar convivência.

AGRADECIMENTOS

Ao elaborar este estudo, permito-me fazer agradecimentos sinceros às diversas pessoas que contribuíram de maneira significativa para que eu conseguisse dar termo a esta longa, árdua e, ao mesmo tempo, prazerosa jornada.

À minha orientadora, Professora Doutora Cristiana Fernandes De Müylder, pela dedicação, comprometimento e estímulo constantes na busca do meu objetivo, sempre com um alto astral, que me contagiou nesta jornada.

Aos demais professores e a toda a equipe da biblioteca e da secretaria do mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pela atenção e presteza no atendimento.

Aos colegas de jornada, pela alegria da convivência e pelos conhecimentos que juntos absorvemos. Em especial aos amigos Cajaíba e Noé, pela ótima parceria e por terem me estimulado a superar mais este desafio.

Ao amigo Alexandre Mattar, por ter me dado acesso total a sua rede de farmácias o que propiciou o desenvolvimento desta pesquisa. Estendo este agradecimento a toda sua equipe, sempre atenciosa e solícita.

Aos meus familiares, por compreenderem meu sumiço temporário neste período.

À minha esposa, Juliana, e aos meus filhos, Victor e Júlia, por compreenderem a minha ausência ao longo das mais de cinquenta viagens realizadas entre Teófilo Otoni e Belo horizonte para atingir este meu objetivo. Sempre quando nos reencontrávamos, havia um sorriso e um abraço afetuoso, que me encorajavam ainda mais.

*"Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas.
Que já têm a forma do nosso corpo.
E esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos
mesmos lugares*

*É o tempo da travessia
E se não ousarmos fazê-la
Teremos ficado para sempre
À margem de nós mesmos".
Fernando Teixeira de Andrade*

RESUMO

Este estudo enfoca os temas “empreendedorismo” e “intraempreendedorismo”; considerando a perspectiva comportamental dos empreendedores. A questão central da pesquisa foi verificar como se dá o processo de administração do intraempreendedorismo pelo empreendedor gestor, a partir de seus próprios valores em relação ao perfil McClelland. Trata-se de um estudo de caso descritivo de natureza qualitativa e quantitativa, em que o principal objetivo foi avaliar como se dá o processo de administração do intraempreendedorismo de uma rede varejista do ramo farmacêutico, analisando a escolha destes gestores a partir dos valores do empreendedor-gestor em relação ao perfil McClelland. Nesta pesquisa, a unidade de análise foi uma organização varejista do ramo farmacêutico composta de 38 lojas que atua em cidades do leste e nordeste do estado de Minas Gerais e uma cidade ao sul do estado da Bahia. A organização foi fundada há 75 anos e é considerada a 19ª maior rede de farmácias no Brasil, sendo a segunda maior rede no estado de Minas Gerais. Pode-se verificar por meio do modelo McClelland que existe alinhamento do perfil empreendedor entre o principal gestor e seus funcionários responsáveis pelas lojas quando seis das dez características são equivalentes no modelo. Ainda na fala do empreendedor gestor pôde-se verificar disseminação de determinadas características nos intraempreendedores que sustentam o crescimento da empresa e alavancam os negócios.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Varejo farmacêutico.

ABSTRACT

This study focuses on the themes entrepreneurship and intra-entrepreneurship, considering the behavior perspective of entrepreneurs. The central inquiry of this research was to certificate how the managing entrepreneur, following his own values in relation to the McClelland model, conducts the process of administration of the intra-entrepreneurship. This is a descriptive case study of qualitative and quantitative nature, where the main objective is to assess how the administration process of intra-entrepreneurship works in a retail network in the pharmacology area, analyzing the choice of the managers on base of the entrepreneur-manager values related to the McClelland model. In this research, the analyzed item was a retail organization in the pharmaceutical area, consisting in 38 stores, operating in cities in the East and Northeast of the Minas Gerais State, and also a town in the South of the Bahia State. The organization was founded 75 years ago and is considered the 19th-largest drugstore-net in Brazil, being the second largest network in the state of Minas Gerais. It can be verified, using the McClelland model, that a alignment exists between the entrepreneurial profile of the chief administrator and his staff in charge of the various shops, as six of the ten characteristics are equivalent in the model. Also in the speech of the entrepreneurial manager, was it possible to observe the dissemination of certain characteristics in the intra-entrepreneurs, sustaining the growth of the company and increasing the business.

Key words: Entrepreneurship. Intra-entrepreneurship. Pharmacist retail

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAFARMA – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias

AMT – Achievement Motive Training

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CFF – Conselho Federal de Farmácias

ETW – Entrepreneur Training Workshop

FURB – Fundação Universidade Regional de Blumenau

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

MSI – Management Systems International

MCBER – Empresa de Consultoria de David McClelland

OE – Orientação Empreendedora

USAID – Agência Internacional para o Desenvolvimento dos Estados Unidos

UNIFOR – Universidade de Fortaleza

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema de pesquisa	11
1.2 Problema de pesquisa	13
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Empreendedorismo	17
2.1.1 Orientação empreendedora.....	26
2.1.2 Dimensões da orientação empreendedora.....	29
2.2 Intraempreendedorismo	35
2.3 O Modelo McCLELLAND.....	41
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	49
3.1 Contextualização do varejo farmacêutico.....	49
3.2 Contextualização da empresa pesquisada.....	50
3.3 Contextualização da região	51
4 METODOLOGIA	53
4.1 Tipo de pesquisa	53
4.2 Unidade de análise e observação	54
4.3 Modelo McClelland.....	54
4.4 Operacionalização da coleta de dados	55
4.5 Tratamento e análise dos dados	56
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS	58
5.1 Apresentação dos dados amostrais	58
5.2 Comparativo das características empreendedoras, segundo o perfil McClelland, entre o empreendedor e seus gestores.....	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICES	84
Apêndice A - Questionário McClelland para o perfil empreendedor.....	84
Apêndice B – Roteiro da entrevista com o empreendedor	90
Apêndice C – Gráficos e programa do curso aplicado na empresa	91
Apêndice D – Programação	95
ANEXOS	96
Anexo A – Ficha de avaliação do questionário McClelland.....	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema de pesquisa

O tema “empreendedorismo” vem sendo debatido na área gerencial, o que tem estimulado inúmeros estudiosos a pesquisá-lo. O estudo do empreendedorismo e do intraempreendedorismo tem tido difusão em outras áreas de estudo, já que existem empreendedores e intraempreendedores em áreas como Engenharia, Medicina e Educação, segundo Hisrich e Peters (2004), tornando-se pertinente elencar novos estudos nesta área, possibilitando trazer novas contribuições para as pesquisas organizacionais.

Dolabela (1999) classifica o empreendedorismo como um fenômeno social vinculado às características de determinada sociedade, incluindo aí seu nível de desenvolvimento, seus valores e suas crenças. Neste estudo, podem-se contemplar aspectos dessa vertente teórica, na medida em que se trata de um estudo de empresa familiar e regional.

Há diversos estudiosos que pesquisam o empreendedorismo e seus impactos e o indivíduo empreendedor, assim como há aqueles que buscam identificar o comportamento, ou o perfil, e os fatores que podem influenciar o fracasso ou o sucesso dos negócios. Explica Fillion (1999a, p. 12):

Para indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende operar.

Entende-se, portanto, o empreendedor como um empresário inovador e criativo, influenciador do ambiente e transformador do sistema como um todo. De acordo com Drucker (1987, p. 39), “empreendedores inovam”. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.

Complementando a ação do empreendedor e entendendo sua dinâmica surge a figura do intraempreendedor, que se traduz pelo empreendedorismo praticado intra organizações, independentemente de seu porte ou área em que atua. “Relaciona-se não somente à criação de novos negócios corporativos, mas também a outras atividades e orientações inovadoras, como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, práticas administrativas, estratégias e posturas competitivas” (ANTONCIC e HISRICH, 2003, p. 315).

Filion (2004) vê os intraempreendedores como visionistas, ou seja, aqueles que desenvolvem as visões emergentes e complementares em uma organização. Descreve como visionários os empreendedores que focalizam a realização de uma visão central. Estes visionários necessitam, frequentemente, da ajuda de visionistas para realizar e desenvolver as visões complementares.

David McClelland (1972), nos anos de 1960, identificou um elemento psicológico crítico nos empresários de sucesso, denominando de “motivação da realização” ou “impulso de melhorar”.

Ele considera que os empreendedores são pessoas que buscam mudanças em suas vidas, que traçam metas e que buscam atingi-las, tendo como base a necessidade de realização.

O autor desenvolveu um modelo onde se mede a presença ou não dos comportamentos tidos como de empreendedores. É neste modelo que este estudo se pautará.

Para ele, a ação de realização do empreendedor pode ser definida como das características comportamentais por ele levantadas, que são: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

Na perspectiva de que o empreendedorismo e o intraempreendedorismo podem ser

trabalhados de maneira interativa, buscou-se neste trabalho estabelecer um referencial sobre a maneira como se relacionam sob a ótica do modelo de McClelland (1972), a partir do estudo de caso de uma empresa varejista farmacêutica que atua no interior de Minas Gerais e da Bahia.

O setor farmacêutico tem uma significativa relevância no varejo nacional. Segundo dados do Conselho Federal de Farmácia (2008), compreende cerca de 59 mil empresas, com um faturamento de US\$14,2 bilhões entre janeiro e junho de 2009 (PORTAL VP, 2009).

A empresa que foi foco deste estudo de caso tem apresentado um crescimento significativo em número de lojas, faturamento e diferenciais de serviços e produtos, além de se destacar por sua formatação.

Neste primeiro capítulo da dissertação, apresentam-se o problema, os objetivos e a justificativa do estudo. No segundo capítulo, descreve-se o referencial teórico dividido entre os temas “empreendedorismo” e “intraempreendedorismo”, e o modelo de McClelland. No terceiro capítulo foram tratadas as questões de contextualização. No quarto capítulo, descreve-se a metodologia usada para a pesquisa. No quinto capítulo, procede-se a apresentação e análise dos resultados. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais.

1.2 Problema de pesquisa

A saga dos empreendedores é constituída de diversos relatos e fatos que os descrevem como desbravadores, inovadores, autônomos e, até mesmo, contestadores, segundo Hisrich e Peters (2004). Nessa perspectiva, vislumbra-se neste estudo a compreensão destas colocações quando os membros da organização ora pesquisada empreendem e expandem um negócio familiar e local para uma organização de alcance interestadual e de significativa relevância econômica.

Pode-se, assim, relacionar esta premissa com o que Schumpeter (1978) definia sobre a figura do empresário inovador, ou empreendedor, peça fundamental para o desenvolvimento da economia e o avanço social. Este dado gera pouca divergência quanto ao fato de o avanço econômico e a inclusão social estarem relacionados ao empreendedorismo (MACMILLIAN *et al.*, 1992).

A partir dos aspectos comportamentais preconizados por McClelland (1972) este estudo se propõe a pesquisar essa relação entre o empreendedor dirigente e seus gestores intraempreendedores, na medida em que “uma organização empreendedora depende, assim, de pessoas que, mesmo sendo empregados, atuam como donos ou empreendedores, para transformar boas idéias em realidades” (COZZI e ARRUDA, 2004, p. 2).

Na perspectiva de que o comportamento empreendedor possa ser uma variável que estabeleça um novo patamar de desenvolvimento organizacional, capaz de gerar resultados tanto financeiros como gerenciais, conforme preconizado por vários autores, como McClelland (1972), Drucker (1987), Pinchot III (1989), Hisrich e Peters (2004), é que este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa:

Como se dá o processo de administração do intraempreendedorismo pelo empreendedor gestor a partir de seus próprios valores em relação ao perfil McClelland?

Esta pesquisa pretende trabalhar as temáticas do empreendedorismo e do intraempreendedorismo, na medida em que, segundo Gartner (1988), existem organizações com esta atuação empreendedora que sabem aproveitar e valorizar pessoas com características comportamentais e de perfis específicos que se colocam como empreendedores.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar como se dá o processo de administração do intraempreendedorismo de uma rede varejista do ramo farmacêutico, analisando a escolha destes gestores a partir dos valores do empreendedor-gestor, em relação ao perfil McClelland.

1.3.2 Objetivos específicos

Especificamente, pretende-se:

- a) Analisar o perfil empreendedor do proprietário-gestor da rede de empresas escolhida, a partir da aplicação de questionário, sob a ótica do perfil McClelland;
- b) Identificar o perfil intraempreendedor desejado dos gestores de unidades/áreas desta rede de empresas, na percepção do proprietário-gestor;
- c) Verificar, por meio do modelo McClelland, o perfil dos atuais gestores de áreas/unidades desta rede de empresas;
- d) Analisar se o proprietário-gestor dissemina o conhecimento empreendedor ou busca o profissional com estas características no mercado.

1.4 Justificativa

Por não se encontrar um número significativo de trabalhos publicados nos últimos anos que abordem a comparação dos perfis de um empreendedor com seus gestores intraempreendedores é que este trabalho pretende mostrar como as organizações têm se adaptado às mudanças de conceitos e às formas de gestão

atualmente vivenciadas a ponto de demandarem pessoas em seu corpo gerencial com atitudes e comportamentos empreendedores cada vez mais elaborados (CIELO, 2001).

O interesse pelo tema representa uma oportunidade para investigar o papel empreendedor do proprietário-dirigente, para identificar o perfil desejado para os gestores profissionais e para constatar se há disseminação das características empreendedoras capazes de gerar resultados significativos para as organizações. Além disso, pretende-se ampliar os estudos que associam o perfil empreendedor ao desenvolvimento empresarial e ao conseqüente desenvolvimento social, de acordo com o que já foi elaborado por diversos autores (URIARTE, 2000; MORALES, 2004; MOREIRA, 2007).

Do ponto de vista organizacional, o estudo gera informações a respeito das características empreendedoras percebidas pelo proprietário-dirigente e pelos gestores das empresas da rede pesquisada, bem como sobre a relação com a formação do gestor, uma vez que a rede de empresas pesquisada possui relevância e representatividade no mercado em que atua. Além disso, os dados levantados poderão suscitar análises da rede de empresas e, particularmente, da sua área de Recursos Humanos, podendo ser utilizados como elemento de avaliação e na estruturação de seu treinamento gerencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a fundamentação deste trabalho, foram selecionados autores mais representativos na área da administração de reconhecido saber, tanto internacional como nacionalmente, no intuito de contemplar as premissas constantes no objetivo geral, em que pese a não dispor de um número significativo de obras e autores que contemplem as variáveis abordadas neste estudo.

2.1 Empreendedorismo

Na busca de uma definição mais adequada sobre o que é empreendedorismo, estudiosos deram várias indicações acerca desta questão como: McClelland (1972), Schumpeter (1985), Drucker (1987), Miner (1998), Filion (1999), Hisrich e Peters (2004). Todos abordam a importância da figura do empreendedor como elemento decisivo para o desenvolvimento econômico e social, inovando, gerando riqueza e empregos, e difundindo novas percepções e práticas gerenciais a partir de seu comportamento e suas ações.

Segundo Filion (2000), desde o início dos anos de 1980 um exame mais crítico da documentação disponível até então o levou a selecionar cerca de mil publicações e uma centena de definições sobre empreendedor e empreendedorismo. Com base neste dado é que se buscou concentrar este referencial nos autores mais difundidos e pesquisados acerca do tema, como também algumas publicações mais recentes.

Um dado que é recorrente entre os pesquisadores do empreendedorismo é o que trata da origem deste conceito, citado com frequência nas obras de Cantillon, um banqueiro do século XVII que atribuía ao empreendedor a premissa de adquirir matéria-prima, processá-la e, depois, vendê-la a preço incerto. Caso conseguisse um lucro de forma não prevista, inovava (MCCLELLAND197; FILION,1999; BOAVA; MACEDO, 2006).

Atribui-se o conceito de capitalista de risco à figura do empreendedor. Mais tarde, Jean Baptiste Say estabelece que o empreendedor é aquele que transfere recursos de um setor de baixa produtividade para outro de maior produtividade e de maior rendimento (FILION, 1999).

Segundo Filion (1999); Say (1816) pode ser identificado como o pai do que hoje se convencionou chamar “empreendedorismo”; atribuindo-se a ele o estabelecimento da diferença entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. Mas é dado a Schumpeter (1985) o crédito de ter consolidado o conceito desta disciplina a partir de sua obra A Teoria do Desenvolvimento Econômico (1934) em que delimita claramente a noção do que é um empreendedor, em um esforço teórico para qualificar esta figura de fundamental importância, que gera o desenvolvimento econômico, dotado que é da capacidade ímpar de antecipar respostas diante de demandas rápidas e emergentes (SCHUMPETER, 1985).

Define Schumpeter (1985:49) :

O Empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico, quais sejam: 1) introdução de um novo bem; 2) introdução de um novo método de produção; 3) abertura de um novo mercado; 4) conquista de uma nova fonte de matérias primas ou bens semimanufaturados; 5) constituição ou fragmentação de posição de monopólio.

Na ótica de Schumpeter (1985), há uma estreita ligação entre empreendedorismo e inovação, com a ação de se criar coisas, as quais estimulam o desenvolvimento econômico, gerando a riqueza das nações. Ele estabelece também que são Cantillon e Say os precursores clássicos da corrente dos economistas.

Na visão de Shapero (1977), há uma relação entre inovação e risco, sem uma ordem hierárquica, quando descreve o empreendedor como alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma nova maneira ou de reorganizar os recursos de modo a gerar uma organização com razoável independência, sem a garantia de sucesso.

Dolabela (1999, p. 135) tem conceituado os empreendedores a partir de suas

características e funções, dada uma gama significativa de estudos voltados para simplificar a conceituação do tema, baseando-se tão somente em uma única forma de definir o significado de empreendedor. Em seus estudos, as principais características que podem definir um empreendedor são: iniciativa, autoconfiança e autonomia, necessidade de realização, perseverança, orientação para resultados, para o futuro e para o longo prazo, aprendizagem com os próprios erros, inovação e criatividade, tolerância a riscos moderados e alto grau de internalidade.

Em outra vertente, de cunho comportamental, surgem na década de 1950 estudos orientados pelo pesquisador David McClelland, que, segundo Boava e Macedo (2006), buscou, por meios quantitativos, isolar fatores psicológicos e culturais do empreendedor, demonstrando o quão importantes são esses fatores para o desenvolvimento econômico.

Foi devido a estes indicadores de cunho psicológico e cultural que McClelland (1972, p. 100) formulou um paralelo entre o desenvolvimento e o declínio econômico das civilizações, de um lado, e, de outro, o quanto o referencial de pessoas tidas como exitosas, a partir do uso de histórias infantis, servia para avaliar os níveis de motivação entre nações contemporâneas.

A partir desses estudos, McClelland (1972, p. 261) desenvolveu diversos treinamentos e jogos vivenciais, em que a capacitação se dava a partir das pesquisas realizadas com empreendedores de diversas regiões do mundo, usando estes recursos como forma de se tornarem melhores e mais eficazes, mudando seus comportamentos.

Ressalta-se o estudo realizado por McClelland na Índia, entre 1962 e 1967, em que foram comparados 76 empresários treinados em motivação para realização a um grupo semelhante que não recebeu nenhum treinamento. Em um período de dois anos, os participantes do treinamento revelaram aumentos significativos em sua atividade empresarial em relação a seu nível anterior quando comparados aos níveis alcançados pelo grupo de controle (MCCLELLAND, 1972).

McClelland (1972, p. 202) apontou três necessidades pelas quais as pessoas se motivam:

- a) **Necessidade de realização** – é a mais destacada entre os empreendedores de sucesso e foi fruto do treinamento citado anteriormente. Leva o empreendedor a agir conforme padrões de excelência, buscando sempre fazer o melhor e com grande desejo do sucesso. É autoconfiante e gosta de assumir responsabilidades individuais e de ver os resultados concretos de suas metas, assumindo riscos moderados, por meio de planejamento e investigações que minimizem estes riscos, além de fazer coisas de maneira criativa e inovadora.
- b) **Necessidade de poder** – coloca-se no sentido de fazer as coisas como e quando se quer, liderando uma equipe ou grupo em prol de um objetivo, procurando influenciar, persuadir e argumentar até dar a última palavra. Tem ação ativa na política das organizações a que pertence, sendo capaz de equilibrar-se entre a expressão pessoal de domínio e o exercício da liderança socializada, revelando ora um aspecto, ora outro.
- c) **Necessidade de afiliação** – dá-se quando se coloca o bem estar do todo em detrimento do individual, quando se faz algo em prol da comunidade sem desejar se destacar por isso e quando se faz parte de um grupo. Este indivíduo se preocupa mais com o elemento humano do que com as tarefas e a produção, e desempenha melhor suas funções quando trabalha com outros numa atmosfera de cooperação.

Na concepção de McClelland (1972), a necessidade de realização é que faz o empreendedor se mover em busca de seus objetivos, seja para a abertura de um empreendimento, seja para algum outro desafio pessoal. É esta a principal necessidade do empreendedor, segundo seu estudo, o que não quer dizer que ele não possa transitar pelas necessidades de poder e afiliação em determinados momentos da vida empreendedora.

McClelland (1972, p. 73) ainda fez um paralelo entre os estudos de Weber e Winterbotton, situando:

[...] Como vimos, o sociólogo alemão Max Weber (1904) descreveu com detalhes convincentes como a reforma protestante produziu um novo tipo de caráter que influiu um espírito mais vigoroso na atitude tanto de trabalhadores como de empresários e que, em última análise, resultou no desenvolvimento do moderno capitalismo industrial. Se partirmos do princípio de que a reforma protestante representou uma mudança no sentido de uma preparação de maior confiança do indivíduo em si mesmo, e o novo “espírito capitalista” uma *n* realização mais elevada, então a relação descoberta por Winterbotton pode ter sido reproduzida num nível social geral, na história da Europa ocidental. Esse paralelismo está reproduzido no seguinte diagrama.

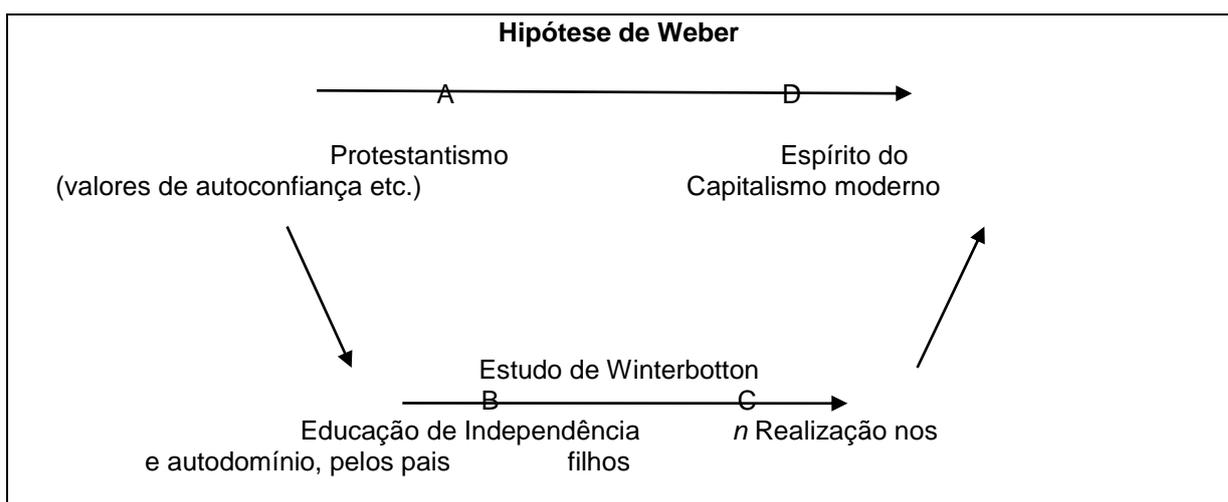


Figura 1 – Modelo de McClelland (1972, p. 73).
Fonte: McClelland (1972, p. 73).

Winterbotton (1958), citado por McClelland (1972), aponta para uma possível ligação entre a motivação para a realização e os desenvolvimentos econômicos, a partir de estudo em que buscava explicar como os pais e, sobretudo, as mães protestantes incutiam em seus filhos um forte interesse pela realização. Este estudo aponta uma possível ligação entre motivação pelo empreendimento e desenvolvimento econômico. Winterbotton (1958), citado por McClelland (1972), explica que obtiveram-se resultados de 29 garotos de 8 anos de idade e, depois, realizaram-se entrevistas para determinar se as mães dos “melhores” esperavam que os filhos dominassem cedo atividades como: conhecer o caminho ao redor da cidade, ser ativo e cheio de energia, experimentar as coisas por si mesmos, fazer seus próprios amigos, e sair-se bem em competições.

Segundo a análise de McClelland (1972), o estudo de Winterbotton (1958) sugere um meio psicológico pelo qual o desenvolvimento histórico descrito por Weber

(1904) pode ter acontecido. Por esta análise, a reforma protestante pode ter incrementado uma preparação para a independência e o domínio primitivos, o que levou a uma maior motivação para a realização e, por conseguinte, conduziu à ascensão do capitalismo moderno.

Pode-se ressaltar, com base no mesmo estudo, que no caso das mães dos “piores” foram relatadas restrições: elas não queriam que seus filhos brincassem com crianças reprovadas por seus pais e não queriam que tomassem decisões importantes sozinhas. Fica sugerido por este estudo que as mães de filhos com grande necessidade de realização colocaram padrões mais altos para estes, pois esperavam autoconfiança e controle em uma idade precoce.

O que foi descrito por Weber (1985) sugere que o tipo de personalidade gerada pela reforma protestante é similar à figura que se imagina com grande motivação para empreender. A partir das considerações de Weber (1985), verifica-se a existência de um estudo comparativo entre, de um lado, as garotas operárias protestantes, que pareciam trabalhar mais arduamente e por mais tempo, além de guardarem dinheiro para objetivos de longo prazo, e os empresários protestantes, que atingiam seus objetivos com mais frequência no mundo dos negócios, e, de outro, famílias católicas poderosas do continente, que, inclusive, tinham vantagens iniciais maiores do que a dos protestantes.

De certa maneira, o que Weber (1985) afirma é que os protestantes, em razão de sua visão religiosa, foram impedidos de aproveitar o resultado do seu trabalho. Eles não podiam gastar consigo mesmos, em função dos seus valores religiosos de comedimento e exibição. Dessa forma, acabavam por reinvestir seus lucros em seus negócios, sendo essa uma das razões de sua prosperidade.

Em outro campo de pesquisa comportamental, Miner (1998), com base em estudo em que foram aplicados 17 testes psicológicos para um grupo de 100 empreendedores, identificou como cada empreendedor pode ser enquadrado em um ou mais dos quatro tipos ou estilos por ele abordados: realizador, supervendedor, autêntico gerente e gerador de idéias. Segundo Miner (1998), não existe um único

tipo de empreendedor, mas quatro variações, e com personalidades distintas devendo-se entender as particularidades de cada um dos tipos pesquisados para se obter uma melhor compreensão de seus desempenhos.

Tipos de empreendedores identificados por Miner (1998, p. 13):

- a) **Realizador** – compreende aquele empreendedor tido como clássico, já que é muito dedicado a seus trabalhos, objetivos e planejamento, estabelecendo metas individuais com foco no futuro e canalizando grande energia aos seus empreendimentos e escolhas; imbuído de forte iniciativa e compromisso com seu negócio; portador de lócus de controle interno; mais seguro quando segue o caminho da realização e da resolução de problemas;
- b) **Supervendedor** – detém uma grande facilidade de estabelecer relacionamentos e os considera de grande e fundamental importância; percebe as vendas como um elemento essencial para o êxito do negócio; para atingir o sucesso, precisa seguir o caminho das vendas, deixando a gestão da empresa em mãos de terceiros;
- c) **Autêntico gerente** – assume responsabilidades com prazer e tem bom desempenho em cargos de liderança nas empresas; é decidido, competitivo e costuma ter atitude positiva em relação aos subordinados; não é incomum que saia de empresas de grande porte e monte seu próprio negócio, levando-o a um crescimento significativo, e por isso mesmo prefere trilhar o caminho do gerenciamento, de preferência em estruturas de maior porte onde possa demonstrar sua capacidade administrativa;
- d) **Gerador de ideias** – gosta de inovar na geração de novos produtos, processos e nichos de mercado, na busca constante de superar seus concorrentes, gosta e é atraído pelo mundo subjetivo das ideias e possibilidades, especialmente as de base tecnológica, e por isso mesmo não costuma avaliar bem os riscos envolvidos.

De acordo com Miner (1998), não é improvável que alguns empreendedores possuam os quatro estilos e consigam maior êxito do que os demais na busca por seus objetivos. Mas se outros possuírem apenas um dos estilos recomenda-se um foco maior nas situações em que poderão colocar em prática seus comportamentos, direcionando suas ações. Esta tipificação de empreendedores levantados por Miner (1998) tem sido objeto de análise em estudos sobre o perfil empreendedor mais recentes (ANTONIOLI,2007).

Na ótica de Drucker (1987), o empreendedor é aquele que busca criar algo, transformando valores e conceitos. Aproveita as oportunidades que lhe surgem e que normalmente não são detectadas por outras pessoas, além de saber conviver com as incertezas e os riscos inerentes a um empreendimento.

Filion (1999) demonstra que a visão meramente econômica é delimitadora e insuficiente para suportar outras definições do conceito de empreendedorismo, sendo importantes as abordagens funcionalista e comportamentalista para a fundamentação da área.

Outra vertente de análise do empreendedorismo é a elaborada por Hisrich e Peters (2004), que entendem que o conceito de empreendedorismo fica mais elaborado quando são considerados princípios e termos sob as perspectivas empresarial, administrativa e pessoal, já que tal conceito mais personalista e individualista foi o mais explorado nestes últimos anos. Isso fica evidente, segundo estes autores, a partir das definições sobre empreendedorismo que eram consideradas em quase todas por três aspectos: a) tomar iniciativa, b)organizar e estruturar formas econômicas e sociais para transformar recursos e situações em proveito prático; e c) aceitar o risco ou o fracasso.

Hisrich (1985) buscou traçar uma linha da evolução dos conceitos do empreendedorismo e do significado do termo *empreendedor*, conforme QUADRO 1.

PERÍODO	CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	(Richard Cantillon) Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	(Jean Baptiste Say) Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	(Francis Walker) Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	(Joseph Schumpeter) O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	(David McClelland) O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	(Peter Drucker) O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	(Albert Shapero) O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais, econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	(Karl Vesper) O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	(Gifford Pinchot) O intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1986	(Robert Hisrich) O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
1999	(Filion) Do ponto de vista do comportamento empreendedor, o empreendedorismo parecer ser antes e acima de tudo um fenômeno regional. As culturas, as necessidades e os hábitos de uma região determinam os comportamentos.
2006	(McMullen e Shepherd) Empreendedores esboçam uma reação e criam, modificam por meio de suas ações empreendedoras.

Quadro 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor
 Fonte: Adaptado de Hisrich (1986, p. 96)

Hisrich e Peters (2004, p. 29) defendem que em quase todas as definições do termo *empreendedorismo* na perspectiva individual citadas anteriormente,

[...] há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: 1) tomar iniciativa, 2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, 3) aceitar o risco ou o fracasso.

Lastreados nestas premissas, Hisrich e Peters (2004), apesar das perspectivas próprias de cada definição do que é empreendedorismo, defendem que todas contêm noções similares acerca de novidade, organização, riqueza e risco. Por mais restritiva que possa parecer cada definição de empreendedorismo, há que se lembrar que são encontrados empreendedores em todas as profissões: engenheiros, médicos, educadores, pesquisadores, etc.

Após a análise sobre as formas e os tipos de empreendedores com base em estudos de diversos autores, faz-se necessária uma definição objetiva sobre o que é um empreendedor, sob pena de cair em um campo de divagações e hipóteses que se colocam fora do foco deste trabalho.

Para os efeitos desta pesquisa, passa-se a utilizar a seguinte definição acerca do conceito de empreendedorismo, formulada por Hisrich (1986):

O empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

2.1.1 Orientação empreendedora

A orientação empreendedora tem revelado no campo de pesquisas acerca do empreendedorismo um tema emergente e atrativo, destacando-se nos estudos de pesquisadores que construíram ideias complementares e correlacionadas:

- Miller (1983),
- Lumpkin e Dess (1996),
- Wiklund (1998),
- Martens e Freitas (2008).

Essa importância e suas correlações se formatam na maneira de empreender, de inovar e de formular estratégias típicas das organizações que internalizam a orientação empreendedora, gerando um construto cujos conceitos podem resultar em difusão dentro da empresa, em um rol de crenças, comportamentos e formas de atuação, que estão impregnados nos gestores de maior poder de comando nestas estruturas organizacionais (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

Há estudos que demonstram que empresas com orientação empreendedora mais destacada conseguem influenciar seus resultados mais do que outras, na medida em que não têm uma incorporação desta característica em seus quadros, especialmente os de direção e gerência (MILLER, 1983; ZAHRA, 1993; WIKLUND,

1998, COVIN e MILES, 1999; COVIN, GREEN e SLEVIN, 2006), indicando a importância do empreendedorismo em nível organizacional.

Uma interessante distinção entre empreendedorismo e orientação empreendedora é a formatada por Lumpkin e Dess (1996) quando afirmam que esta representa os processos empreendedores chaves que direcionam as organizações e seus negócios adiante, enquanto que aquele referencia-se às decisões e a seus conteúdos emanados do empreendedor que respondem como atingem seus objetivos e seguem adiante.

Em que pese a emergência da orientação empreendedora, ela tem merecido a atenção de respeitadores pesquisadores, que têm definido de maneira similar o que vem a ser esta questão.

Ao se buscar as diversas conceituações acerca da orientação empreendedora, nota-se que aspectos relacionados a variáveis comportamentais, estratégias, inovação e processos são citados de maneira análoga. Há também elementos de gerenciamento estratégico, de onde surgiram os primeiros estudos sobre o tema, que dão um norte no tocante à observação do empreendedorismo na organização (MARTENS; FREITAS, 2007).

Em estudo mais abrangente, Martens e Freitas (2008, p. 93) fixam de maneira clara a analogia e similaridade dos conceitos acerca deste tema. De forma sintética, construíram um gradiente das definições dos principais autores.

Dentre estas definições, há a de Stevenson e Jarillo (1990), citado por Martens e Freitas (2008), para quem “o gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora”.

Na mesma linha, Wiklund (1998) define a orientação empreendedora como uma orientação estratégica do gestor da organização que reflete de maneira voluntária o modo como a organização engaja em um comportamento empreendedor.

Na visão de Covin e Miles (1999), uma organização com orientação empreendedora se caracteriza por três fenômenos e processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro das próprias organizações; o desenvolvimento de novas ideias de produtos pelos membros destas organizações existentes; e a existência de uma filosofia empreendedora que permeia toda a organização e suas operações.

Por fim, Covin, Green e Slevin (2006) acreditam ser a orientação empreendedora um construto de estratégia cujo espectro conceitual inclui os resultados da organização, bem como o relacionado às “convicções e preferências e comportamentos expressados pelos gestores da organização”.

O primeiro a chamar a atenção em seus estudos sobre o tema foi Miller (1983), ao mencionar que o empreendedorismo está intimamente relacionado a aspectos de estratégia, estrutura, ambiente e personalidade do líder organizacional e que, analogamente, a orientação empreendedora emanada destas variáveis influencia o relacionamento entre o líder e a organização, definindo parâmetros específicos para cada empresa.

Parametrizando este estudo, Miller (1983) formatou três dimensões características de uma organização tida com orientação empreendedora, classificando-as como: inovatividade; assumir riscos; e proatividade.

De acordo com este autor, a organização com esta característica denota um natural destaque e empenho nestes aspectos, enquanto que uma organização não orientada para o empreendedorismo tem grandes dificuldades em inovar, é refratária a riscos e não é proativa nos mercados em que se insere, apenas copiando as mudanças que circunstancialmente ocorrem.

Segundo Lumpkin e Dess (1996), foram esses parâmetros levantados por Miller (1983) que definiram a orientação empreendedora, a partir das práticas, métodos e estilo de tomada de decisão gerencial usados, visando agir de forma empreendedora.

Tendo como base essa referência, Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram mais duas dimensões para tipificar e distinguir o processo de orientação empreendedora. Citam a agressividade competitiva e a autonomia, aliadas às três dimensões anteriormente atribuídas a Miller (1983) como sendo as bases de um estilo e forma de decisões e práticas de uma organização tida com orientação empreendedora no QUADRO 3:

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES
Autonomia	Ação autônoma de um indivíduo com o objetivo de levar adiante um conceito de negócio ou uma meta e completá-la.
Inovatividade	Capacidade de introduzir novidade pela experimentação e processos criativos almejando o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.
Assumir riscos	Tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados.
Proatividade	Uma determinação de vislumbrar e antecipar o futuro típica de empreendedores que aproveitam a oportunidade antecipando a demanda futura.
Competitividade agressiva	Esforço intenso de ser a número 1 no mercado. Caracteriza-se por uma postura combativa ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da envolvente.

Quadro 2 – Dimensões da orientação empreendedora

Fonte: Adaptado de Miller (1983); Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005).

2.1.2 Dimensões da orientação empreendedora

Para Melo *et al.* (2004, p. 2) o surgimento e o desenvolvimento de diversas tipologias sobre o comportamento empreendedor, por analogia, fazem supor também que a OE “pode ser melhor caracterizada por várias dimensões em diversas combinações, presentes quando uma empresa se engaja na criação e expansão de um negócio”.

Indo ao encontro desta concepção de Lumpkin e Dess (1996) acerca das cinco dimensões propostas, as quais, a partir daqui, tentar-se-á elucidá-las, em função da pertinência desta temática com o foco deste trabalho, podem ocorrer diferentes combinações e formatos em uma organização, dependendo do seu foco negocial ou estratégico, podendo se restringir a uma ou outra dessas dimensões.

De acordo com estes autores, o quanto cada uma dessas dimensões pode identificar e orientar o êxito organizacional vai depender de fatores contingenciais externos, como o mercado e o ambiente de negócios, bem como de fatores internos, como a estrutura organizacional ou o perfil e forma de atuação dos líderes da organização. Em função disto é que estes autores defendem a existência de várias dimensões da orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996).

O que suporta estas diferentes combinações da dimensão da OE é a própria variedade de tipologias e dimensões sobre o empreendedorismo difundidas por diversos autores, como Hisrich e Peters (2004), que defendiam três tipos de começo empreendedor como sendo: empresas do tipo de “estilo de vida”; empresas de “fundação”; e empresas “de alto potencial”. Schollammer (1982) citado por Lumpkin e Dess (1996), qualificou em cinco tipos de empreendedorismo: aquisitivo, administrativo, oportunístico, incubativo e imitativo.

Para cada formato existem diferentes possibilidades e maneiras de ocorrer um melhor resultado para a organização, possibilitando variadas estruturas de ocorrência da OE.

Para um melhor entendimento das cinco dimensões e suas implicações descreve-se a seguir o entendimento sobre cada uma.

Autonomia

A ação independente de um indivíduo em levar a cabo uma visão ou ideia de negócio é que caracteriza a dimensão denominada “autonomia”. Descrevem Lumpkin e Dess (1996) que no contexto organizacional a ação autônoma surge sem pressão oriunda da estrutura organizacional, tais como necessidade de recursos, ações dos concorrentes e outros fatores internos. De acordo com estes autores, estas questões não são suficientes para inibir os processos empreendedores autônomos inatos de quem lidera novos negócios, já que estes agentes organizacionais são totalmente livres para tomar as decisões e atuar de maneira independente.

De acordo com Miller (1983), as organizações mais empreendedoras possuem líderes mais autônomos. No estudo desenvolvido por este autor em empresas de menor porte, há uma correlação entre forte atividade empreendedora e centralização de conhecimento e autoridade por parte dos gestores que estavam à frente destes negócios, sem negligenciar as tecnologias e mercados emergentes.

Para o fortalecimento desta dimensão, os empreendedores necessitam desenvolvê-la em “culturas que estimulem o controle pessoal, a ação independente e a buscar oportunidades sem constrangimento social” (LEE; PETERSON, 2000, p. 6).

Segundo Lumpkin e Dess (2001), esta dimensão pode ser emergente a partir do pensamento empreendedor que poderá ser incentivado nas pessoas que fazem parte da organização. Estudos de Lumpkin e Dess (1996) demonstram que onde o tomador de decisão é o proprietário a dimensão autonomia será impactada pela força da propriedade, embora a extensão em que esta dimensão é exercida vai variar de acordo com o nível de delegação ou centralização e poderá estar relacionada com o tamanho da organização. Há uma variação deste quesito de acordo com cada organização.

Inovatividade

Esta dimensão tem como sentido a busca pela organização em se envolver em novidades, processos criativos, ideias e experimentos que resultam em novos processos, produtos e serviços (LUMPKIN; DESS, 1996).

Fernandes e Santos (2008) corroboram com esta visão de que a inovatividade denota a capacidade de uma organização em apoiar e oportunizar a criatividade e a experimentação na geração e desenvolvimento de novos produtos e na introdução de novas tecnologias, procedimentos internos e processos.

De acordo com Wiklund (1998), uma formatação inovativa estratégica da organização tem estreita ligação com o seu desempenho, na medida em que ela coloca esta organização em uma posição de vanguarda, de modo a obter vantagens

em ser protagonista, aproveitando melhor as oportunidades do mercado.

São várias as modalidades para se verificar o grau de inovatividade de uma organização, sendo as mais referenciadas: recursos financeiros disponibilizados para a inovação, recursos humanos dedicados à atividade de inovar, número de novos serviços e produtos, e a frequência de mudança de linha de serviços e produtos (MARTENS; FREITAS 2008).

Existe a inovatividade como um elemento de importância na orientação empreendedora, que pode ser avaliado em uma organização pela suas decisões que envolvem riscos, sem garantia de um retorno do investimento, bem como pela sua disposição na busca de novas oportunidades, independentemente de sua forma ou tipologia. As organizações que sabem capitalizar esta dimensão, geralmente, têm um ganho de competitividade importante e podem aumentar significativamente as chances de desenvolvimento (MARTENS; FREITAS, 2007).

Assumir riscos

A assunção de riscos é proporcional à disposição dos gestores com alto poder decisório de investir grandes somas de recursos em novos projetos, correndo um risco significativo para gerar novas oportunidades, visando a um alto retorno financeiro (LUMPKIN; DESS, 1996).

São relatados por Lumpkin e Dess (2001) três características desta dimensão: riscos de negócios, inerentes a todos e que se traduzem em correr riscos sem pleno domínio do êxito; riscos financeiros, quando da utilização de recursos importantes de terceiros visando a um crescimento na dualidade risco e retorno; e risco pessoal, lastreada na decisão autônoma de um gestor de chamar a si a responsabilidade para atingir uma decisão estratégica.

As incertezas em face da grande evolução tecnológica aliada à forte integração dos mercados mundiais têm sido de tal sorte desafiadora e incomensurável que a gestão adequada desta dimensão tem sido geradora de novas oportunidades, podendo definir uma possibilidade de fortalecimento dessas organizações (MELO, *et al.*, 2004).

Para Covin e Slevin (1989), citado por Martens e Freitas (2008, p. 97), “esta dimensão tem sido adotada como uma postura agressiva na busca de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais”.

Proatividade

Esta dimensão está intimamente ligada à ação de antecipação e antevisão de novas e futuras oportunidades e necessidades. Essa busca por novas oportunidades pode ou não estar ligada à atual linha de operação e à introdução de novos produtos e marcas, antes do mercado concorrencial. Se necessário for, eliminam-se estrategicamente operações que estão em um grau de maturidade ou declínio do ciclo de vida (VENKATRAMAN; RAMANUJAM 1987).

Para Lumpkin e Dess (1996), a proatividade tem vinculação estreita com as ações de antecipar e buscar as novas oportunidades, no intuito de atuar sobre mercados emergentes. Estes autores entendem esta dimensão como um contínuo em que seu oposto seria a passividade, considerada como incapacidade para aproveitar as oportunidades ou direcionar o mercado.

Há uma correlação entre a dimensão proatividade, defendida por estes autores, e as ideias sobre o tipo estratégico prospector, na tipologia de orientação estratégica conceituada por Miles e Snow (1978), citado por Lumpkin e Dess (1996), dada a similaridade da captura de novas oportunidades e do desenvolvimento de novos produtos, característicos da organização que detêm a OE, bem como do empreendedor, no intuito de obter vantagens competitivas e financeiras, com base em uma premissa flexível em termos administrativos e tecnológicos.

Na ótica de Melo *et al.* (2006, p. 188):

A partir da exploração de assimetrias no mercado, o líder pode realizar altos lucros (incomuns) e conseguir grande vantagem para estabelecer o reconhecimento de sua marca. Assim, tomar a iniciativa, antecipando e aproveitando novas oportunidades, e participar de mercados emergentes, também podem ser associados ao processo empreendedor.

Na concepção de Fernandes e Santos (2008), a proatividade tem por premissa a

habilidade da organização em desenvolver, e não apenas perseguir, as oportunidades de mercado.

Agressividade competitiva

Para Silva *et al.* (2008), esta dimensão tem estreita relação com os esforços do empreendedor em desempenhar-se de forma mais positiva que seus concorrentes, disputando espaços e posições de mercado.

Lumpkin e Dess (1996) preconizam que esta dimensão se reflete na escolha de métodos não tradicionais de competição e disputa, sendo que no caso de organizações já existentes a agressividade competitiva pode ser abordada a partir da forma diferente de fazer as coisas ou de mudar o contexto, redefinindo os produtos ou serviços e seus canais de mercado.

Existe uma corrente que tenta colocar esta dimensão como parte da dimensão proatividade, chegando, até mesmo, a igualar seus conceitos (MARTENS; FREITAS, 2008).

No entanto, apesar dessa singular proximidade, há uma distinção significativa, na medida em que a proatividade vincula a forma como a empresa explora as oportunidades de negócios e entra em novos mercados, enquanto que a agressividade competitiva vincula-se aos competidores e ao modo como as organizações respondem às necessidades e perspectivas do mercado (LUMPKIN; DESS, 1996).

Lumpkin e Dess (2001) sustentam que a resposta às oportunidades é a proatividade, já que esta dimensão é uma contraposição às ameaças do mercado, podendo ambas ocorrerem de maneira dinâmica e em série na organização.

Trata-se desta dimensão como sendo a postura defendida por uma organização na destinação de recursos que garantam uma conquista de posições mercadológicas de forma mais premente que seus concorrentes, na medida em que isso pode

ocorrer como inovação de um produto ou desenvolvimento de mercado, com o firme propósito de melhorar este posicionamento mercadológico (VENKATRAMAN, 1989).

2.2 Intraempreendedorismo

No âmbito da análise a que se propõe este trabalho, não é possível somente definir e referenciar o conceito de empreendedorismo sem tratar do intraempreendedorismo. Segundo Hisrich e Peters (2004), a ciência e o mercado têm uma interdependência em relação ao empreendedorismo, mas muitos empreendedores passam por dificuldades para fazer esta ligação, apesar de terem habilidades administrativas, conhecimento de marketing e recursos financeiros necessários.

É bastante comum que as estruturas burocráticas e o foco no resultado no curto prazo inibam de certa forma a criatividade e a inovação, impedindo a geração de novos negócios e produtos. As organizações que reconhecem estes fatores críticos buscam introduzir a cultura e o comportamento intraempreendedor internamente.

Segundo Pinchot III (1989), o termo *intrapreneuring* (intraempreendedorismo) tem como significado o empreendedorismo corporativo, sendo largamente utilizado em todo o mundo como abreviatura do conceito de *intra-corporate entrepreneuring* (empreendedorismo intracorporativo).

Pinchot III (1989, p. 11) esclarece que, embora considere e prefira manter o conceito de empreendedor vinculado à fundação e à propriedade de uma empresa, acredita na emergência de empreendedores dentro das organizações, o que denominou de *intrapreneur*, e que está vinculado à inovação. Conforme descreveu: “todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização”.

Em uma série de conceitos e argumentos, Pinchot III (1989) defende que não seria

necessário que um profissional abandone seu emprego em uma grande empresa ou corporação para tornar-se um empreendedor. A partir desta possibilidade, abriu-se um debate sobre a importância de se criar formas e mecanismos capazes de apoiar e reconhecer iniciativas de inovação e empreendedorismo dentro das grandes organizações, fomentando-as.

Cozzi (2008, p. 22) explica que o intraempreendedorismo é o empreendedorismo aplicado às organizações e, como tal envolve

[...] O reconhecimento de oportunidades e a preparação e implementação de projetos, em busca da inovação de produtos e serviços que agreguem valor ao negócio, além de mudanças significativas em tecnologia, modelos de negócios, busca de recursos financeiros e realização de planos de expansão.

Existe uma complexidade na atuação do intraempreendedor, na medida em que ele não tem controle pleno sobre a organização a sua volta, tal como o empreendedor que cria e dirige seu próprio negócio (COZZI, 2008).

A partir desta visão sobre intraempreendedorismo abre-se uma perspectiva econômica e gerencial para toda a organização, bem alvissareira, que se propõe a levar a cabo a implantação da cultura intraempreendedora a partir do treinamento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores e da delegação de responsabilidades de gestão e inovação. Além disso, a busca do aumento da produtividade, estabelecendo um vínculo por meio de resultados e de um sistema de remuneração adequado, tornou-se um ganho excepcional tanto para os empreendedores como para os colaboradores, surgindo um ambiente de trabalho com regras flexíveis e gerando o aumento de ganhos significativos, segundo Reich (1999).

Amparando esta vertente anteriormente descrita, Antoncic e Hisrich (2003) defendem que uma importante contribuição neste campo de estudos foi o entendimento da pertinência do empreendedorismo enquanto uma força reestruturante e renovadora nas organizações e em seu desempenho a partir da atuação dos intraempreendedores.

Nesta mesma linha de pensamento, Filion (2004, p. 67) reforça que o desenvolvimento do intraempreendedor passa pelo exercício cotidiano de um conjunto de visões que surgem, evoluem e mudam antes de se realizarem efetivamente. De acordo com este autor, tanto os empreendedores como os intraempreendedores parecem avançar no processo de formação de visões de maneira muito próxima. Ele categoriza três tipos de visões como princípios da ação tanto empreendedora como intraempreendedora: emergente, central, e complementar. Enquanto o intraempreendedor tende a focar e desenvolver mais as visões emergentes e complementares, o empreendedor foca-se na ideia central de suas metas.

Os estudos de Cozzi e Arruda (2004, p. 3) reconhecem as três categorizações de Filion (2004):

- a) Emergente – traduz-se nas ideias de produtos ou serviços que se deseja lançar;
- b) Central – é o resultado de uma ou mais visões emergentes. Divide em: externa, que diz respeito ao lugar ou espaço que se quer ocupar no mercado com o produto ou serviço; e interna, o tipo de organização necessária para alcançar esta visão;
- c) Complementar – compreende as atividades de gestão definidas para dar sustentação a visão central.

Para Filion (2004), é a partir de visões emergentes que se desenvolve a visão central. Sua realização é interdependente da visão complementar. Para este autor, os intraempreendedores atuam diretamente na concepção e construção da visão central e, também, na cultura da organização, criando um clima de envolvimento e incentivo, fazendo com que façam mais do que o mínimo esperado e comprometendo-se como se proprietários fossem da empresa.

Filion (2004, p. 67) salienta que “comprometendo-se, os indivíduos se apropriam de seus papéis, aprendem e continuam evoluindo dentro da organização”.

Essa mesma avaliação foi anteriormente defendida por Pinchot (1989), ao colocar que “intraempreendedorismo e inovação só acontecem quando pessoas que atuam nas empresas, mesmo as de grande porte, agem como se proprietários fossem”. Para ele, uma organização empreendedora deveria ser organizada em equipes que funcionem como pequenas empresas, atuando em redes.

Pinchot (1989, p. 17) vai mais longe ao elencar os dez mandamentos da atuação do intraempreendedor em organizações para formar equipes, pois não é uma atividade solitária; deve-se também compartilhar as recompensas o mais amplo possível, além de solicitar aconselhamento antes de se pedir recursos. Defende que é melhor prometer pouco e realizar em excesso. Afirma, também, que, independente da descrição do cargo, deve-se fazer o trabalho que for necessário para atingir seus objetivos, pois, é mais fácil pedir perdão do que permissão. Explica que quando tiver que quebrar alguma regra precisa ter em mente os interesses dos clientes e da empresa, sem temer ser demitido. Por fim, que seja leal às suas metas e realista na forma de atingi-las e honre e eduque seu patrocinador.

Este autor estabeleceu ainda, em sua obra um quadro comparativo das características dos intraempreendedores, dos empreendedores e dos gerentes tradicionais. Por ser foco deste trabalho, foi adaptado deste quadro o que é tratado tão somente das características do intraempreendedorismo e empreendedorismo (QUADRO 3).

Continua		
CARACTERÍSTICAS	EMPREENDEDORES	INTRAEMPREENDEDORES
Motivos principais	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao
Ação	Põe a “mão na massa”. Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a “mão na massa”. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Coragem e Destino	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas

Conclusão		
CARACTERÍSTICAS	EMPREENDEDORES	INTRAEMPREENDEDORES
Risco	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral, não teme ser demitido. Portanto, vê pouco risco pessoal.
Status	Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.	Considera os símbolos de status tradicionais uma piada. Prefere símbolos de liberdade.
Decisões	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um executor.
A quem serve	Agrada a si mesmo e os clientes	Agrada a si mesmo, os clientes e patrocinadores.
Atitudes em Relação ao Sistema	Pode avançar rapidamente em um sistema quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio.	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.
Estilo de Solução de Problemas	Escapa de problemas em estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria.	Resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.
Relacionamento com os Outros	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Quadro 3 – Comparativo entre empreendedores e intraempreendedores
 Fonte: Adaptado de Pinchot (1989, p. 44)

Para Pinchot e Pellman (2004, p. 26) não há uma distinção comportamental entre o empreendedor e o intraempreendedor. Explicam: “os intraempreendedores, assim como os empreendedores, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas ideias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas”.

Nessa busca de um entendimento mais amplo sobre o fenômeno do intraempreendedorismo, Wolcott e Lippitz (2007) difundiram um estudo que procura esclarecer como as organizações podem lançar novos negócios com sucesso e de modo continuado. Para tanto, desenvolveram uma pesquisa com 33 empresas que buscavam estruturar um formato de desenvolvimento do que chamavam, em finais dos anos 1990, de “empreendedorismo interno”.

Ao final desse trabalho, examinaram maneiras muito específicas de cada organização, mas também identificaram duas dimensões que dependem diretamente da alta direção e que definem como cada organização elabora a

questão do intraempreendedorismo. Primeira, quem detém a responsabilidade do assunto dentro da organização; e, segunda, é quem detém a autoridade sobre os recursos. A partir do conjunto dessas duas dimensões, geraram uma matriz com quatro modelos dominantes, cujas inter-relações pretende-se explicitar (FIG. 3):

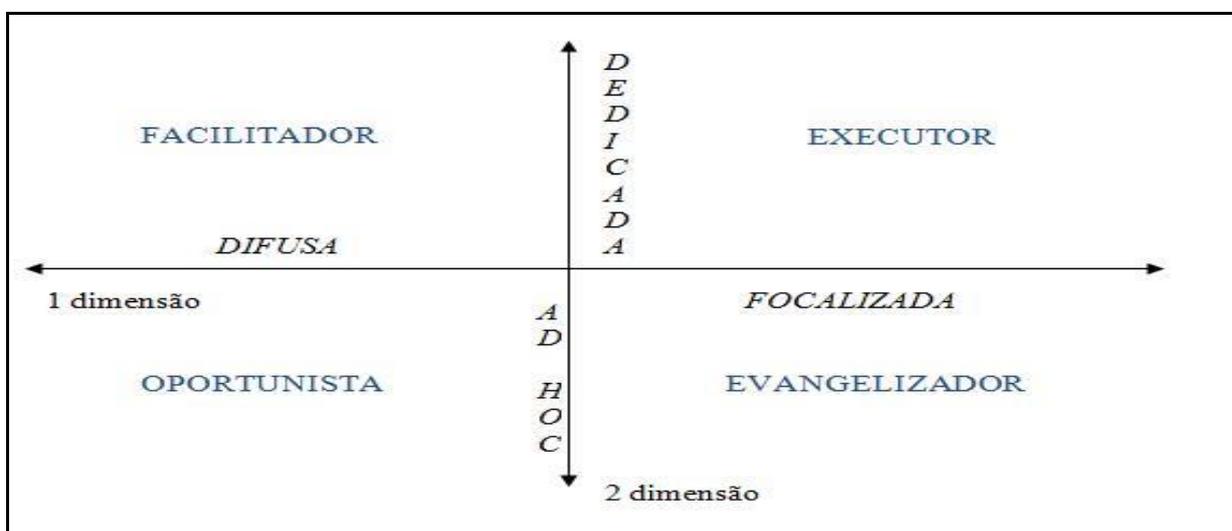


Figura 2 – Matriz de quatro modelos
Fonte: Adaptado de Wolcott e Lippitz (2007, p. 9).

No eixo horizontal, fica a primeira dimensão, na qual se localiza o nível de responsabilidade no âmbito organizacional, sendo mais difusa à esquerda do eixo e mais focalizada à direita deste mesmo eixo.

No eixo vertical, fica a segunda dimensão, na qual se trata do nível de autoridade no direcionamento dos recursos que podem ser *ad hoc* na parte inferior do eixo e dedicada na parte superior.

Quando do cruzamento das duas dimensões, gera-se uma matriz de quatro modelos:

- a) Facilitador – no quadrante esquerdo superior (dedicado e difuso), onde a organização dispõe dos recursos e atenção dos seus gestores nas prospecções de mercado;

- b) Executor – no quadrante direito superior (dedicado e focalizado), na medida em que a empresa cria e dá suporte ao grupo focado neste mandato;
- c) Oportunista – no quadrante inferior esquerdo (ad hoc e difuso), onde a empresa não dispõe de uma orientação específica sobre o tema, deixando para as redes externas e internas que alocam os recursos e escolham os conceitos;
- d) Evangelizador – no quadrante inferior direito (ad hoc e focalizado), na medida em que a organização faz a doutrinação do tema, mas são as unidades de negócios que, de acordo com as oportunidades, geram os recursos para financiá-las.

Além da proposição dessa matriz, existe uma ideia complementar sobre a organização que adota um modelo de gestão que valorize a ação intraempreendedora, permitindo maior participação criativa e decisória dos intraempreendedores, permeável a informações importantes ao negócio, possibilitando iniciativas que resultem em uma experiência inovadora, podendo gerar resultados potencialmente mais favoráveis que organizações estruturalmente tradicionais em termos hierárquicos e decisórios (HASHIMOTO, 2006).

O que se pretendeu até aqui foi pontuar a importância, a emergência e a difusão do tema “intraempreendedorismo”, na perspectiva dos estudos do empreendedorismo, no qual este trabalho se baseia, cuja sua aplicação e contemporaneidade buscar-se-á pontuar no decorrer desta caminhada.

2.3 O modelo McCLELLAND

Tido como precursor e como um dos principais expoentes da corrente comportamentalista, McClelland (1972), por meio de suas pesquisas estabeleceu a necessidade de realização como peça chave na motivação do comportamento empreendedor do indivíduo.

Estudos foram sistematizados a partir de suas pesquisas sobre o comportamento empreendedor por vários autores, difundindo a corrente comportamentalista, como Timmons (1978), Meredith *et al.* (1982) e Fillion (1999), que estudaram com esmero as características que compõem o perfil empreendedor. Em que pese a algumas críticas sobre a simplicidade da aplicação e apuração do método, este trabalho é tido como o precursor e mais abrangente na identificação do comportamento empreendedor (COOLEY, 1990).

O que tem dificultado as pesquisas no campo do empreendedorismo se deve à diversidade de abordagens e metodologias, Para Antonioli (2007), esse fato gera, de um lado, boas possibilidades de pesquisa, mas de outro, traz grandes dificuldades para a formação de um consenso, na medida em que as contribuições neste campo têm por origem outras disciplinas.

Nesta perspectiva é que se buscou elaborar este estudo com base no modelo desenvolvido por McClelland, por se tratar do mais difundido por organismos oficiais, como o SEBRAE bem como por ser do conhecimento deste pesquisador há mais de dez anos.

Este método tem por premissa medir o potencial empreendedor das pessoas a partir de uma multiplicidade de fatores diretamente relacionado ao seu dia a dia e a sua atividade (MORALES *et al.*, 2007)

Segundo Lopes (1999, p. 126), McClelland e seus colaboradores foram os primeiros a desenvolver programas de treinamento comportamental para empreendedores. O primeiro foi o denominado AMT (*Anchievement Motive Training*). A partir destes estudos, em 1983, a Agência Internacional para o Desenvolvimento dos Estados Unidos (USAID) financiou um estudo intercultural visando identificar “características empreendedoras pessoais”, com o objetivo de multiplicar e expandir os estudos sobre a motivação para a realização, com base na metodologia já desenvolvida por McClelland, dentre outros (Morales *et al.*, 2007). As empresas McBer e MSI, especialistas neste campo, foram responsáveis por realizar uma pesquisa com cinco anos de duração, sendo a primeira responsável pelas duas atividades iniciais, e a

MSI, responsável pela última tarefa, sendo dividida em três segmentos:

- a) Identificar características pessoais associadas ao empreendedorismo bem sucedido no contexto de diversos países em desenvolvimento;
- b) Desenvolver instrumentos capazes de prever quais empreendedores teriam mais chances de serem bem sucedidos nos negócios;
- c) Identificar e avaliar programas voltados para a melhoria do desempenho na condução de negócios de empreendedores e potenciais empreendedores.

A partir deste estudo, foi elaborado um treinamento piloto, chamado de *Entrepreneur Training Workshop* (ETW), nos anos de 1985 a 1986, que era para ser aplicado em 18 países e com um total de 505 participantes. Em função de restrições orçamentárias, ficou restrito a dois cursos aplicados no Malawi, com um total de 45 participantes, sendo concluído em 1988, de acordo com o projeto originalmente apresentado à USAID. Para testar a eficácia da teoria de que era possível aumentar o desempenho dos empreendedores por meio de treinamento comportamental, foi comparado com um grupo que não passou pelo treinamento (grupo de controle).

Segundo Morales *et al.* (2007), no relatório foram observados “incrementos substancialmente grandes no grupo de tratamento com relação ao grupo de controle, sugerindo um efeito positivo do projeto sobre as *Personal Entrepreneur Characteristics* (PEC)”, ou seja, as características de comportamento empreendedor.

O questionário utilizado na base de aplicação deste modelo possui 55 questões fechadas, que buscam identificar os dez comportamentos descritos por McClelland como empreendedores: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança.

Cada afirmativa possibilita ao respondente uma autoavaliação com base em uma escala qualitativa e numérica, a qual se baseia no raciocínio qualitativo de Likert,

citado por Aaker *et al.* (2001) de 5 pontos, em que 1 = Nunca, 2 = Raras vezes, 3 = Algumas vezes, 4 = Usualmente e 5 = Sempre. A pontuação final que mede a intensidade de cada comportamento é apurada por meio de uma sequência estruturada de somas e subtrações, que impede qualquer simulação tendenciosa do respondente.

Neste questionário desenvolvido por McClelland (1961) existe um fator de correção que evita que o entrevistado pratique uma supervalorização ou manipulação das respostas para não se colocar com um perfil pouco empreendedor, que serve como ponto de controle para a pontuação final.

A análise das características empreendedoras e sua classificação numérica por característica mais marcante constituem a base para que se possa estabelecer uma análise comparativa entre o perfil empreendedor e o desempenho, comenta Fontenelle (2004, p. 86).

É tido como perfil empreendedor aquele que apresenta mensuração das características comportamentais superior a 15 pontos (HOELTGEBAUM, 2005).

Pesquisa realizada no mês de janeiro de 2010 no sistema de busca da ANPAD e em três revistas da mesma instituição não acusou nem uma ocorrência de estudos recentes sobre o perfil McClelland.

Assim, foi estabelecido por outros canais a busca por trabalhos que relacionassem ao tema. Levantamento realizado por Antonioli (2007) a partir de 2000 e adaptado e atualizado nesta pesquisa entre 2003 e 2009 encontrou algumas dissertações que utilizaram o modelo McClelland, no intuito de comparar este trabalho, checando os resultados obtidos na aplicação deste modelo, conforme o QUADRO 4:

ANO	IES	AUTOR	TÍTULO	INSTRUMENTO
2003	Univali	Venturi	Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland	McClelland (1972)
2004	FURB	Fontenelle	O perfil empreendedor na franquia de confecção infantil e sua influência no desempenho do negócio.	McClelland (1972)
2005	FURB	Camargo	Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó-SC	McClelland (1972)
2008	IBMEC	Carneiro	Metodologia Fuzzy aplicada para a predição do comportamento empreendedor	McClelland (1972) com Modelo de Fuzzy (1965)
2009	UNIFOR	Silva	Determinantes comportamentais e sócio econômicos da propensão a empreender de concludentes em administração em IES de Teresina-Piauí.	McClelland (1972) e do próprio autor (2009)

Quadro 4 – Dissertações sobre modelo McClelland defendidas em IES
Adaptado de Antonioli (2007, p.67)

Ao relacionar alguns trabalhos que utilizaram o modelo McClelland em suas pesquisas, pretende-se estabelecer um paralelo com os resultados e conclusões a que chegaram, atualizando e gerando um parâmetro sobre este método.

O trabalho de Venturi (2003) procura desenvolver uma reflexão das atitudes e comportamentos de um empreendedor no setor de restaurantes, para que possa superar as dificuldades e contingências da atualidade, bem como dos períodos de sazonalidade, fato marcante na cidade de Itapema/SC, tendo por objetivo estudar as características empreendedoras dos proprietários de restaurantes da cidade de Itapema, segundo a abordagem de David McClelland, e suas possíveis contribuições para o desenvolvimento dos restaurantes da cidade.

A pesquisa revelou que se trata em uma primeira análise de perfil empreendedor com forte característica de comprometimento, estabelecimento de metas, busca de informações e independência e autoconfiança. Por outro lado, apresenta pouco desenvolvimento nas características de exigência de qualidade e eficiência, de persuasão e redes de contato e de correr riscos calculados. Estes restaurantes são representados por micro e pequenas empresas e esperam maior apoio do poder

publico em relação à qualificação de pessoas e divulgação da cidade
Já na pesquisa de Fontenelle (2004),

[...] pressupõe-se que as características que identificam um empreendedor, se presentes em um franqueado, podem diferenciá-lo em resultado perante as demais franquias. Ou seja, a diferença alcançada em resultados está vinculada ao perfil do empreendedor e, sendo assim, propõe-se a identificar o perfil comportamental dos empreendedores de franquia de confecção infantil e determinar a relação existente entre o melhor desempenho alcançado e as características comportamentais identificadas.

Chegou-se a conclusão que

[...] existe uma relação entre um desempenho superior e a presença de características empreendedoras nos franqueados avaliados, sendo assim confirma-se a importância de tais características para o sucesso de um empreendimento. As principais características dos empreendedores de desempenho superior foram: independência e autoconfiança; estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático (FONTENELLE, 2004).

Camargo (2005) avaliou se o sucessor escolhido de um empreendimento familiar possui características comportamentais empreendedoras (CCE) semelhantes ao seu antecessor e se o sucessor apresenta características comportamentais similares ao empreendedor fundador.

Concluiu-se que

[...] os empreendedores fundadores e sucessores das empresas familiares de Chapecó, com mais de dez anos de fundação, classificam-se no perfil empreendedor descrito por McClelland e apresentam CCEs similares, destacando-se que os sucessores, segundo a escala de McClelland são mais empreendedores que os fundadores.

No trabalho de Carneiro (2008), buscou-se desenvolver uma metodologia *Fuzzy* para predizer o comportamento empreendedor, na tentativa de ser uma ferramenta que identifique estas características em candidatos a iniciar um negócio, bem como de auxiliar nas seleções de pessoal nas organizações, traduzindo em valores numéricos avaliações geralmente subjetivas e vagas, que normalmente acontecem nessas seleções.

Ao fim do trabalho, verificou-se que é possível utilizar a metodologia *Fuzzy* aliado ao modelo McClelland na predição e classificação do perfil empreendedor, pois os dados colhidos indicaram um índice de 93% de alinhamento do perfil empreendedor em relação as regras *Fuzzy* “providas pelo conhecimento dos especialistas” (CARNEIRO,2008).

Por fim, na pesquisa de Silva (2009) buscou-se determinar a influência dos aspectos socioeconômicos e comportamentais dos alunos em fase de conclusão do curso de administração de empresas em IES de Teresina na propensão a empreender, por meio do modelo de McClelland (1961).

Em suas conclusões, verificou-se que, sob o aspecto socioeconômico (faixa etária, experiência profissional, sexo e realização de cursos), enquanto influenciador na propensão de empreender, foi parcialmente confirmada esta hipótese, destacando que o sexo feminino demonstrou maior interesse em empreender.

Nos aspectos comportamentais, as características comprometimento, busca de informações e persuasão e rede de contatos foram as mais destacadas na propensão a empreender na amostra pesquisada. Segundo Silva (2009), podem-se atingir os objetivos propostos, pois chegou a validar com exatidão 96% das observações realizadas, possibilitada pelo caráter quantitativo da pesquisa.

Esse breve levantamento de dissertações que utilizaram o modelo McClelland revela que o método tem tido uma ampla aplicação na identificação e mensuração do perfil empreendedor em áreas tanto organizacional como acadêmica e que os resultados de todos estes trabalhos podem indicar que o modelo tem efetiva contribuição no campo comportamental dos estudos organizacionais.

Demonstra também que as características e os perfis comportamentais, possuem uma caracterização muito própria, conforme preconiza Filion (1999), acerca de ser o empreendedorismo ,antes de tudo, um fenômeno regional e que os hábitos, culturas e necessidades de uma região determinam os comportamentos.

É, portanto, pertinente sua utilização neste trabalho, na medida em que poderá estabelecer um caminho para atingir os objetivos gerais e específicos propostos neste estudo, gerando a possibilidade de novos dados a serem trabalhados e comparados nesta, e em futuras pesquisas.

Neste estudo sobre a empreendedologia, o que se pretendeu ao abordar o empreendedorismo, o intraempreendedorismo e o modelo de McClelland foi alocar conhecimentos que suportem as análises após a aplicação dos questionários e entrevista, bem como a congruência desta vertente de estudos com a dinâmica organizacional da empresa que será objeto de avaliação.

No próximo capítulo, pretende-se fazer a contextualização do setor varejista farmacêutico da empresa em questão e da região onde ela está estabelecida, no intuito de delimitar e dimensionar estas questões para o melhor entendimento da importância do estudo.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 Contextualização do varejo farmacêutico

O varejo farmacêutico é o canal mais importante da distribuição de medicamentos no País, contabilizando 80% das vendas de remédios para o mercado consumidor. Segundo Callegari (2004), há que se avaliar mais detidamente a pujança do setor, dada a sua importância, que poderá gerar novas contribuições aos estudos organizacionais.

De acordo com o Conselho Federal de Farmácia (CFF) (2008), estão estabelecidas hoje no País cerca de 59 mil empresas no setor, sendo que mais de 70% são independentes e 30% são em rede, o que chega a uma loja para cada 3.100 habitantes.

Este número não para de crescer, principalmente nas maiores cidades do País, o que tem elevado o nível concorrencial, dificultando sobremaneira a sobrevivência das empresas de menor porte. Na região Sudeste, estão estabelecidas 53,2% das farmácias, segundo dados do CFF (2008). O mercado varejista farmacêutico é bastante pulverizado, sendo que as redes com mais de uma loja contam com apenas 35% do mercado, segundo Zagottis (2008).

Ressalte-se que a maior rede do setor detém somente 6% de participação no mercado, caracterizado por essa grande pulverização, mas que também tem dado sinais muito otimistas, a ponto de prever-se para este ano de crescimento em torno de 20% no faturamento para as maiores redes (ABRAFARMA,2009).

Este expressivo número de cerca de 59 mil empresas tem revelado como efeito colateral o surgimento de propostas que impõem dificuldades para novos entrantes, bem como parâmetros e normas legais que controlam ainda mais o setor, como informam a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias

(ABRAFARMA, 2008), as últimas interferências da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), e outras esferas de poder.

Em que pese a ser um setor muito regulamentado, as projeções de crescimento e os dados já consolidados do setor são muito positivos. De acordo com o Portal VP (2009), ocorreu um aumento de 12,1% até junho de 2009 em relação ao mesmo período de 2008, com um volume de US\$14,2 bilhões.

Verifica-se um tendência de forte aumento de concentração deste setor nas mãos das maiores redes, bem como da entrada das grandes redes de hipermercados (VAREJO, 2008).

Um dado que dá suporte a essa tendência é a constatação de que as 348 farmácias de melhor desempenho no Brasil detêm 12% do faturamento total deste mercado. Constata-se também que existem cerca de 31 mil empresas deficitárias (BLESSA, 2008).

Outra constatação refere-se ao aumento de vendas de produtos considerados não medicamentos. Para a Abrafarma, o faturamento de seus associados no ano de 2007 foi de cerca de R\$2 bilhões, sendo 10% superior ao do ano anterior. A participação dos não medicamentos no faturamento global das empresas associadas chegou a 25,2% no ano.

A contextualização do setor varejista farmacêutico nacional revela forte mutação em sua estrutura e formatação, e alto nível concorrencial. Também, demanda dos agentes participantes senso de profissionalização e capacidade de reação às ocorrências do mercado e uma necessidade de ser protagonista em suas estratégias de gestão e de demarcação de espaço mercadológico.

3. 2 Contextualização da empresa pesquisada

A empresa foco deste estudo existe há 75 anos, sendo que é de propriedade dos atuais gestores há 51 anos. Durante 39 anos, constituía-se de duas lojas, até que

em 1996, com a entrada do atual gestor empreendedor, ocorreu uma mudança de mentalidade e de perspectiva.

A partir de 1997, iniciou-se um processo de expansão, saindo de duas para quatro lojas na cidade de Teófilo Otoni. Em 1998, migrou essa expansão para a vizinha cidade de Governador Valadares, onde abriu a primeira de uma série de lojas que viriam.

Hoje, além de Teófilo Otoni e Governadores Valadares, passaram a contar com lojas do grupo Ipatinga, Coronel Fabriciano, Timóteo, Caratinga e Itambacuri em Minas Gerais e Teixeira de Freitas no estado da Bahia, totalizando as 38 lojas.

Este grupo empresarial está cotado como a 19ª maior organização do setor varejista farmacêutico do País, sendo a segunda maior rede no estado de Minas Gerais, com cerca de 1.100 empregados em seu quadro funcional.

Por ser uma organização de destacada importância na região e tendo em seu quadro gerencial, desde o proprietário empreendedor até seu nível gerencial, pessoas que demonstram desempenho e resultados tão expressivos, será utilizada como fonte de pesquisa e referência deste trabalho.

3.3 Contextualização da região

Estabelecida em Minas Gerais, nas regiões leste e nordeste do estado, e no sul da Bahia, especificamente na cidade de Teixeira de Freitas, esta organização ocupa áreas que apresentam características próximas, por serem cidades de porte pequeno e médio, entre 25 mil e 300 mil habitantes (IBGE, 2009).

Outra questão estratégica para a escolha destas cidades pelo empreendedor-proprietário para instalar suas lojas reside no fato de estarem ao longo de um eixo rodoviário importante, compreendendo a BR-116, a BR-381 e a MG-418, favorecendo a logística e a estruturação organizacional, além de apresentarem

aspectos socioeconômicos próximos. Seis das oito cidades têm renda per capita semelhantes. Nesse cenário, Ipatinga e Timóteo, por se localizarem em um cinturão de desenvolvimento industrial dos maiores do estado, sobressaem neste quesito.

No quesito populacional, existe uma variação significativa entre as cidades, oscilando de 22 mil habitantes (Itambacuri) a 260 mil habitantes (Governador Valadares) . A TAB. 1 mostra os dados compilados do IBGE .

Tabela 1 – Dados sobre população e renda per capita/ano.

Cidade	População	Renda
Caratinga	81.371	6.976,00
Coronel Fabriciano	100.805	5.096,00
Governador Valadares	260.396	8.618,00
Ipatinga	238.397	20.929,00
Itambacuri	22.635	3.862,00
Teixeira de Freitas	118.702	5.470,00
Teófilo Otoni	126.896	6.039,00
Timóteo	76.092	24.765,00

Fonte: IBGE (2009)

Em razão de esta região apresentar significativa expansão econômica nos últimos anos, com a criação de grandes centros comerciais, a implantação de universidades, expansão das indústrias e a criação de milhares de negócios, torna-se, naturalmente atrativa à expansão de organizações que vislumbram beneficiar-se de seu potencial econômico e de desenvolvimento (IBGE, 2009).

A entrada de fortes concorrentes de nível nacional nesta região, como a Drogaria Pacheco e a rede Pague Menos, que estão entre as quatro maiores do País e que já estão instaladas nas maiores cidades citadas neste estudo, demonstra a atratividade comercial desta região, reforçando os aspectos sócioeconômicos citados que levaram a organização pesquisada a escolher esta como área natural de expansão dos seus negócios.

No próximo capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste projeto, especificando o tipo de pesquisa, o modelo, a unidade de análise e de observação e as técnicas para coleta e análise dos dados pesquisados.

4.1 Tipo de pesquisa

O método de pesquisa usado nesta dissertação é o estudo de caso de natureza quantitativa e qualitativa com característica descritiva.

O estudo de caso, segundo Yin (2005), visa investigar um fenômeno contemporâneo de forma empírica, constituindo-se em uma estratégia flexível, porque o pesquisador pode utilizar diferentes técnicas de levantamento de dados, tanto primárias quanto secundárias, ampliando a possibilidade de interpretação das informações colhidas.

Considera-se adequada a utilização de métodos quantitativos e qualitativos para uma pesquisa, na medida em que, por mais que possa haver aspectos que as distingam, também se legitimam e se completam. O fato de trabalhar em paralelo com os dois métodos possibilita que os aspectos qualitativos auxiliem e deem sentido aos dados quantitativos (CHIZZOTTI, 1998).

A utilização de diversas formas de investigação e de levantamento de dados permite que um fenômeno possa ser compreendido com maior amplitude (YIN, 2005). Um estudo de caráter descritivo, conforme argumenta Triviños (1987), propõe-se a descrever fatos e fenômenos de determinada realidade. Cervo e Bervian (1998) explicam que uma pesquisa descritiva é aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos. Por essa razão, foi utilizado o questionário (modelo perfil McClelland) como principal técnica para o levantamento quantitativo dos dados.

4.2 Unidade de análise e observação

Nesta pesquisa, a unidade de análise é uma organização varejista do ramo farmacêutico composta de 38 lojas que atua nas cidades de Teófilo Otoni, Governador Valadares, Ipatinga Coronel Fabriciano, Timóteo, Caratinga e Itambacuri em Minas Gerais e Teixeira de Freitas na Bahia. A organização, fundada há 75 anos, é considerada a 19ª maior rede de farmácias no Brasil, sendo a segunda maior rede no estado de Minas Gerais. Realiza uma administração profissionalizada, embora ainda tenha em seus principais quadros diretivos membros da família fundadora.

A unidade de observação foi composta por profissionais que ocupam diferentes cargos de gestão na rede pesquisada: gerentes gerais, gerentes intermediários e chefes de área.

4.3 Modelo McClelland

O modelo adotado para o levantamento das informações desta pesquisa foi proposto e elaborado por McClelland (1972), cujo objetivo é medir o potencial empreendedor das pessoas e, a partir daí, desenvolver um programa que contemplasse aspectos comportamentais empreendedores.

Esta pesquisa conta com o questionário baseado no modelo McClelland, enviado a todos os entrevistados, o qual possui 55 questões fechadas, que buscam identificar os dez comportamentos descritos por McClelland: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e iniciativa, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

Cada afirmativa possibilita ao respondente uma autoavaliação com base em uma

escala qualitativa e numérica, a qual se baseia no raciocínio qualitativo de Likert, citado por AAKER *et al.* (2001) de 5 pontos, em que 1 = Nunca, 2 = Raras vezes, 3 = Algumas vezes, 4 = Usualmente e 5 = Sempre. A pontuação final que mede a intensidade de cada comportamento é feita com base em uma sequência estruturada de somas e subtrações que impede qualquer simulação tendenciosa do respondente.

O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio do questionário respondido pelos gestores, o qual foi entregue pessoalmente aos pesquisados, tendo sido explicada a sua forma de preenchimento. Mesmo sem a presença do pesquisador, foi possível coletar os dados, pois o material é de fácil manuseio e entendimento, dando condições de ser autoaplicado. Há que se considerar a benevolência dos respondentes e sua subjetividade, que, de certa forma, poderá influenciar a precisão desta pesquisa. Este questionário está descrito e inserido no apêndice A.

4.4 Operacionalização da coleta de dados

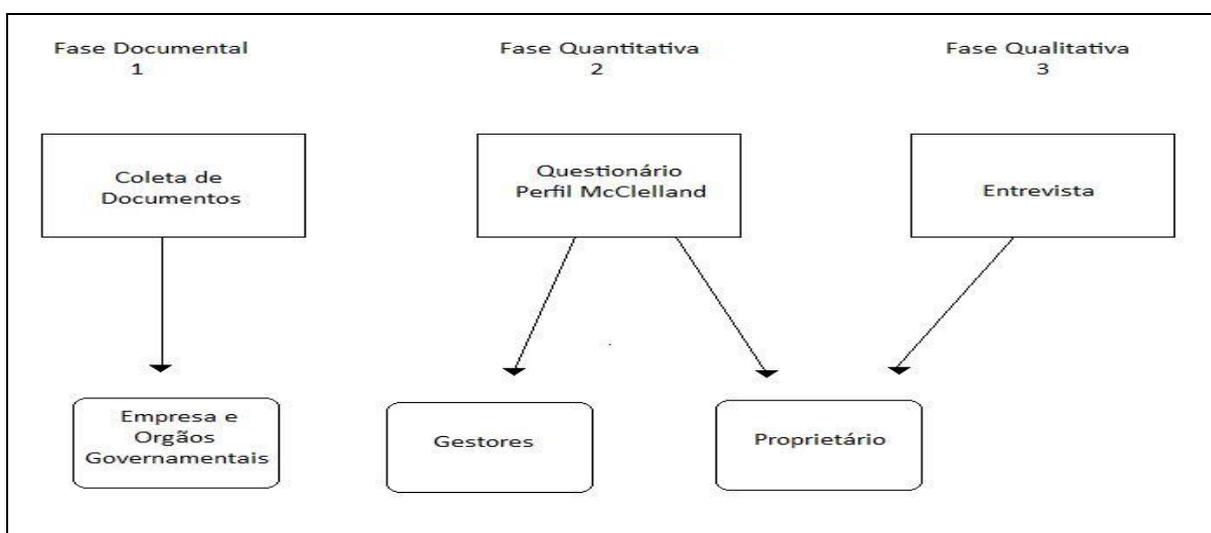


Figura 3 – Operacionalização da coleta de dados
Fonte: Elaborado pelo autor

A coleta de dados ocorreu em três fases. Conforme mostra a FIG. 4, a primeira consistiu no recolhimento de diversos documentos e informações que permitirão

descrever e contextualizar a rede de empresas pesquisada.

A segunda fase consistiu na aplicação do questionário do perfil McClelland, composto por perguntas fechadas, em formato de escala intervalar de frequência do tipo Likert de cinco pontos (McCLELLAND, 1961).

O questionário possui duas seções (APÊNDICE A). A primeira é composta por questões que investigam dados demográficos, ocupacionais e hábitos de vida dos respondentes. A segunda compõem-se de uma escala elaborada a partir de sentenças que indicam a percepção de características empreendedoras. Esta escala tem por objetivo avaliar a frequência com que tais características se manifestam.

A terceira fase consiste em entrevista ao proprietário-dirigente com base em um roteiro que buscou identificar as características ou o perfil de gestor desejado, além das estratégias de contratação ou formação destes gestores.

4.5 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos Dados coletados da pesquisa se deu por meio de estatística descritiva, com o uso de análise univariada e bivariada.

Apurou-se a relação com a análise univariada da distribuição de frequência das respostas das partes constituintes do instrumento de coleta de dados.

Realizaram-se comparações que visaram atender aos objetivos específicos, em que as informações sobre o perfil empreendedor dos gestores e do proprietário empreendedor foram comparadas para verificar o alinhamento dos perfis, de modo a estabelecer outro alinhamento com os parâmetros apontados pelo proprietário-dirigente sobre o perfil empreendedor esperado em seus gestores.

Também se levantou o perfil dos gestores à luz do modelo referenciado em sua média geral, bem como por tempo de empresa em até 5 anos, entre 6 e 10 anos, e

acima de 10 anos, alinhado-os com o do empreendedor proprietário na busca de uma análise das similaridades e discrepâncias. Por fim, analisaram-se as características mais fortes e mais fracas levantadas na pesquisa, visando apurar se o proprietário empreendedor dissemina esse conhecimento empreendedor ou busca no mercado pessoas com essas características.

O próximo capítulo, em que se apresentam os resultados da pesquisa, está dividido em: apresentação dos dados amostrais; e comparativo das características empreendedoras, segundo o perfil McClelland entre o empreendedor e seus gestores.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho, pretende-se apresentar e analisar os resultados apurados após a aplicação dos questionários ao corpo gerencial da organização ora pesquisada e da realização da entrevista com o empreendedor-gestor, no mês de novembro de 2009, sendo descritos de maneira comentada e objetiva, no intuito também de responder aos objetivos inicialmente propostos no estudo.

Ressalta-se que os dados quantitativos obtidos na coleta primária usando o modelo McClelland tem metodologia própria de cálculo e ajuste dos dados, em que se buscam mensurar as ocorrências comportamentais e evitar, por meio de um fator de correção, uma autoavaliação exageradamente condescendente (ANEXO A).

5.1 Apresentação dos dados amostrais

Dos 47 questionários respondidos, apenas 1 foi descartado, por estar incompleto.

Passa-se a descrever a composição do quadro de gestores desta organização. Os cargos dos respondentes foram divididos em: alta gerência, que compreende os gestores mais próximos ao empreendedor, os quais cuidam de setores como Gerência de Recursos Humanos, TI, Controller, Marketing e Financeiro; e os demais níveis gerenciais, como gerentes de loja, gerente farmacêutico, e supervisores (GRÁF. 1).

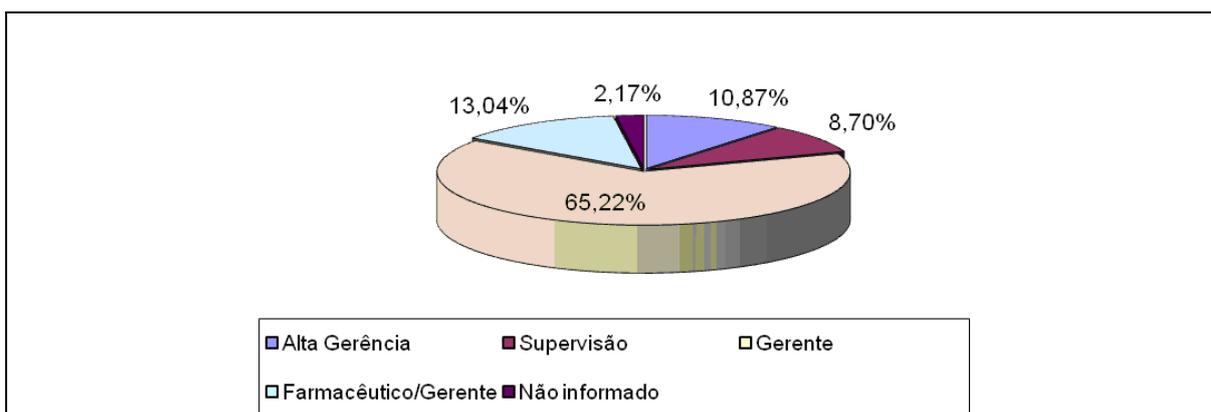


Gráfico 1 – Distribuição dos entrevistados, segundo o cargo ocupado

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Pode-se verificar que 65,22% dos funcionários pesquisados ocupam o cargo “gerente”, o que se deve ao fato de serem abordadas 38 lojas, distribuídas em oito cidades onde a organização atua; 13,04% são de farmacêuticos gerentes do quadro funcional pesquisado; 10,87% exercem cargos mais próximos do empreendedor, denominados de “alta gerência”; 8,7% são supervisores; e 2,17% não especificaram o cargo.

Quanto à formação escolar (GRÁF. 2) 58,7% possuem formação superior, contra 39,13% com ensino médio. Chama atenção o fato de que, apesar de representarem um número pequeno, ainda existe gestores com escolaridade de até a 8ª série somente, com 2,17% do quadro gerencial pesquisado.

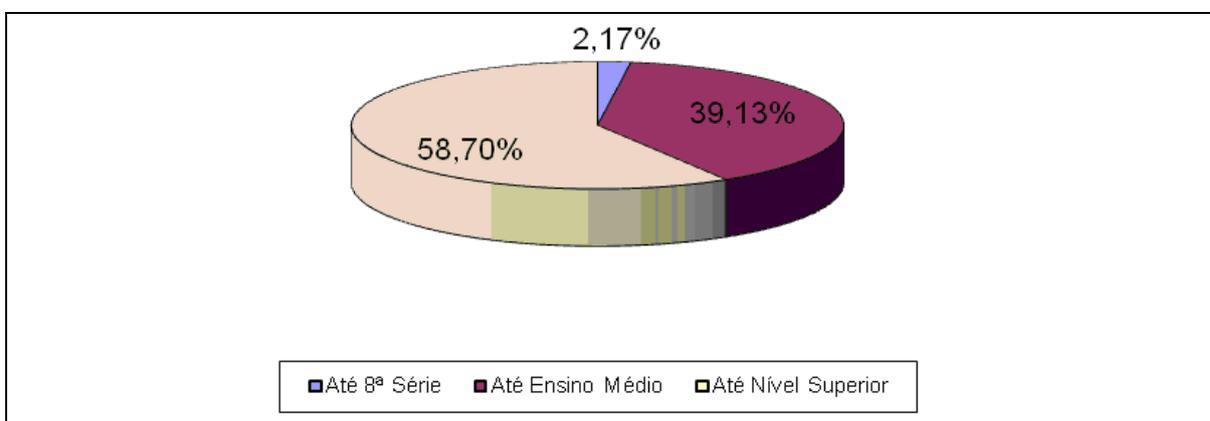


Gráfico 2 – Distribuição dos entrevistados segundo a formação escolar
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Na pesquisa feita, quanto ao gênero, 60,87% são do sexo feminino, contra 39,13% do sexo masculino.

Delimitam-se com esses dados informações que contribuirão para o desenvolvimento das análises e as comparações que serão abordadas no tópico adiante

5.2 Comparativo das características empreendedoras, segundo o perfil McClelland, entre o empreendedor e seus gestores

Primeiramente, foi analisado o perfil do empreendedor-proprietário da rede foco deste estudo, permitindo uma análise de suas características comportamentais conforme os estudos de McClelland (1972).

A partir do GRAF. 3 em diante, apresenta-se no eixo vertical a graduação da pontuação levantada em questionário aplicado, e no eixo horizontal abreviadamente, as dez características resultantes da pesquisa de McClelland, que são: BOI (busca de oportunidade e iniciativa), PER (persistência), COM (comprometimento), EQE (exigência de qualidade e eficiência), CRC (correr riscos calculados), EM (estabelecimento de metas), BI (busca de informações), PMS (planejamento e monitoramento sistemático), PRC (persuasão e rede de contatos) e IA (independência e autoconfiança).

É importante frisar que considera-se alinhamento entre as características de comportamento do empreendedor com seus gestores aquelas que estiverem a dois pontos percentuais acima ou abaixo do ponto de referência do empreendedor proprietário.

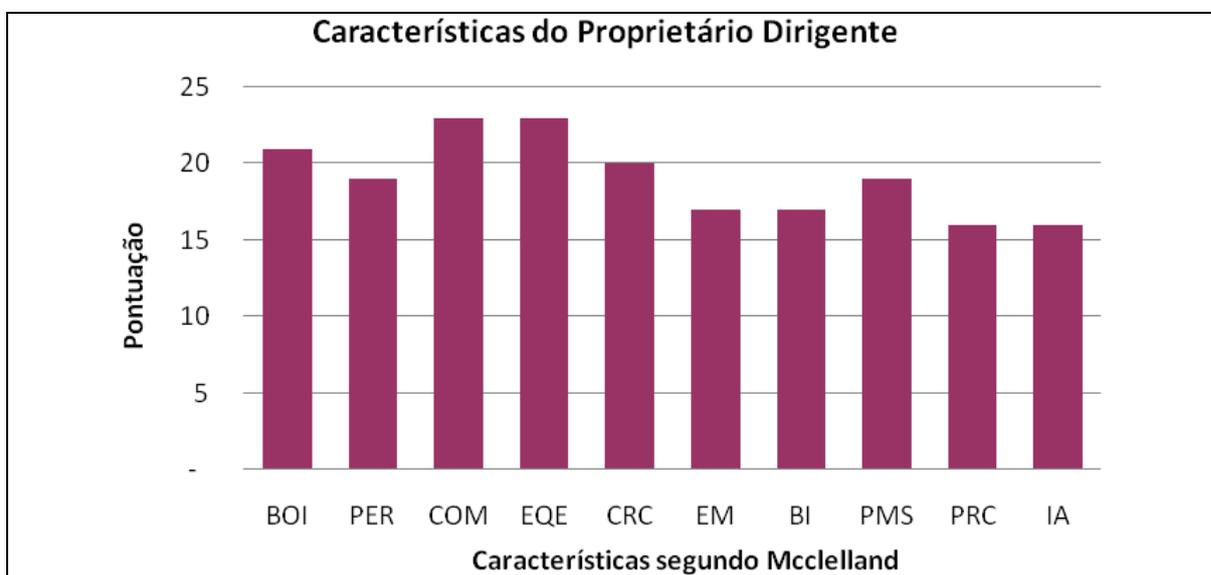


Gráfico 3 – Perfil do empreendedor proprietário
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observa-se uma pontuação acima de 15 pontos em todas as características de comportamento empreendedor, o que indica uma autoavaliação importante no quesito de atuação empreendedora preconizada nos estudos de McClelland.

Segundo Hoeltgebaum (2005), a pontuação acima de 15 pontos nas características comportamentais levantadas neste estudo indicam um expressivo perfil empreendedor.

As maiores pontuações, acima de 20 pontos, são: busca de oportunidade e iniciativa, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, e correr riscos calculados. Logo a seguir, próximo dos 19 pontos, ficam: persistência e planejamento e monitoramento sistemático. Com 17 pontos estão: estabelecimento de metas e busca de informações. E, por fim, no patamar de 16 pontos encontram-se: persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

Fazendo um paralelo entre este perfil levantado por meio do questionário do empreendedor gestor e a entrevista feita com o mesmo dias após a sua aplicação, encontram-se coerência e similaridade entre as afirmações e o que está visualizado no Gráfico 3, inclusive sendo possível vislumbrá-lo como do tipo realizador, segundo Miner (1998) quando tipifica os quatro tipos de empreendedores.

Quando perguntado sobre as características que percebe como fundamentais para alguém empreender, menciona o empreendedor – gestor da rede pesquisada os seguintes aspectos: qualidade, inovação, persistência e relacionamento interpessoal e busca constante da informação para dar suporte aos planos e objetivos, pontos esses que aparecem no Gráfico 4, representado pelas características PER, EQE, PRC, BI, EM e PMS levantadas no questionário respondido por este empresário.

Segundo Filion (1999, p. 10), os empreendedores “integram, assimilam e interpretam esses comportamentos, e isso está refletido na maneira como agem e constroem suas empresas”. Corroborando com esta visão, McClelland (1972) acredita que é possível perceber um modelo de atuação do empreendedor com base nas crenças e práticas e que no negócio existe reprodução deste modelo.

Na entrevista, o empreendedor mencionou referências familiares para a escolha da vida empreendedora e declarou que busca multiplicar estes aspectos comportamentais quando estabelece um parâmetro para a seleção de sua equipe gerencial, na busca por difundir uma maneira proativa e eficaz que ele pensa ser mais adequada aos seus objetivos.

Minha referência mais forte foi a familiar pois desde meu avô e meu pai, que eram empreendedores, e o ambiente em que vivia e dos relacionamentos que me contaminaram. Mas, fundamentalmente, da minha natureza, por ser inquieto. E sempre procurei conviver ao lado de pessoas que pensam e agem positivamente.

Este comportamento pode estar relacionado à geração de características empreendedoras e ao estímulo aos intraempreendedores.

Quanto às médias apuradas nesta tabulação dos questionários na totalidade dos gestores, ao se alinhar com o do empreendedor-proprietário, chegou-se à representação do GRÁF. 4, comparativo entre o empreendedor e a média geral dos gestores.

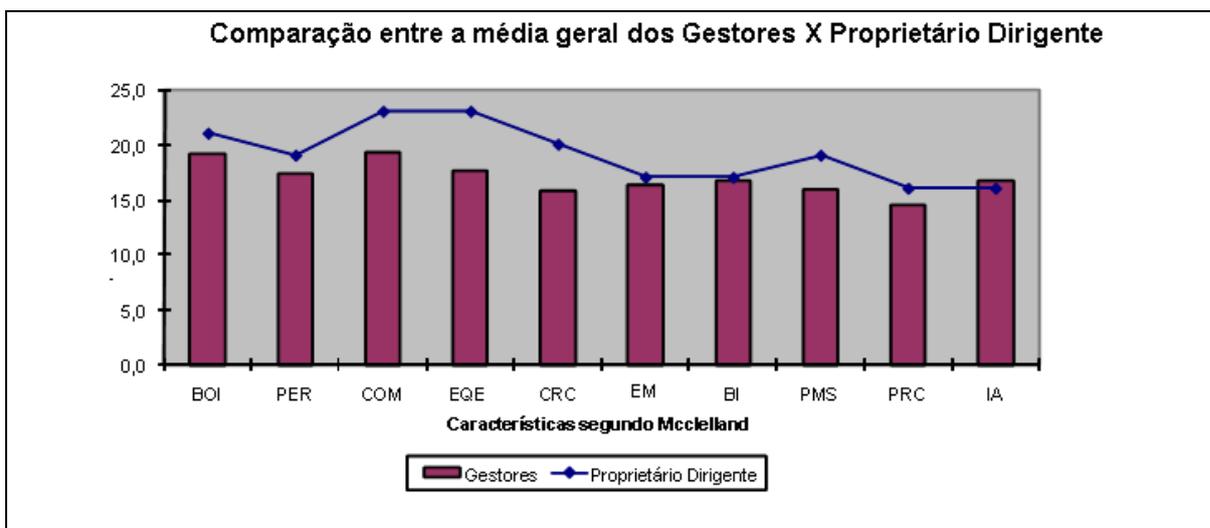


Gráfico 4 – Média geral dos gestores alinhados com o perfil do empreendedor
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observa-se que há um significativo alinhamento em 6 das 10 características de perfil empreendedor, apurados na média geral verificada: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, estabelecimento de metas, busca de informação, persuasão e rede de contatos e independência e auto confiança. É possível inferir que há uma

forte proximidade comportamental entre o perfil do empreendedor e o de seus gestores, o que pode ser atribuído aos mecanismos de seleção e capacitação desenvolvidos pela organização, conforme os quesitos orientados pelo empreendedor, relatados em sua entrevista:

Tenho um setor de RH que seleciona pessoas que apresentem alguns dessas características que te falei. E a partir daí, as treinamos. Criei um curso de formação de gerentes que acontece de seis em seis meses e dividido em módulos ao longo desse período e que é ministrado por outros gerentes das diversas áreas afins, mais experientes e que passam tudo aquilo que um futuro gerente precisa saber e dominar em termos gerenciais. Ninguém assume qualquer cargo gerencial sem passar por este curso.

Essa colocação encontra amparo nas experiências de McClelland (1972) quando desenvolveu vários treinamentos na busca de evidenciar que era possível uma capacitação comportamental orientada para gerar resultados importantes na mudança de comportamentos, tornando estes treinandos mais eficazes do que aqueles que não passaram por qualquer treinamento.

Pode-se relacionar pelo relato do empreendedor gestor que este cuidado em treinar pessoas antes de assumirem seus cargos de intraempreendedores, que Filion (1999) defendia sobre pessoas que frequentaram treinamentos focados na melhoria da necessidade de realização avançou mais no sentido de abrir seus negócios e de expandi-lo do que aqueles que não frequentaram nenhuma capacitação.

Quando verificado o desvio – padrão destas características mais similares pela média entre os perfis do empreendedor e seus gestores, verificou-se que elas oscilam entre 1,5 e, no máximo 2 pontos percentuais, o que reforça ainda mais a proximidade na autoavaliação realizada por ambas as partes pesquisadas.

Partindo agora para outra análise a partir dos resultados apurados na pesquisa, serão trabalhados nos Gráficos 5, 6 e 7 os dados dos gestores por tempo de trabalho na organização. Interessante frisar que apareceram resultados similares ao da média geral, representada no Gráfico 4, em todos estes gráficos mencionados, demonstrando forte similaridade na percepção dos intraempreendedores em relação ao perfil do empreendedor gestor.

Inicialmente, está representados no GRÁF. 5 o comparativo da média geral de gestores com tempo de trabalho na empresa até 5 anos em relação ao do proprietário dirigente.

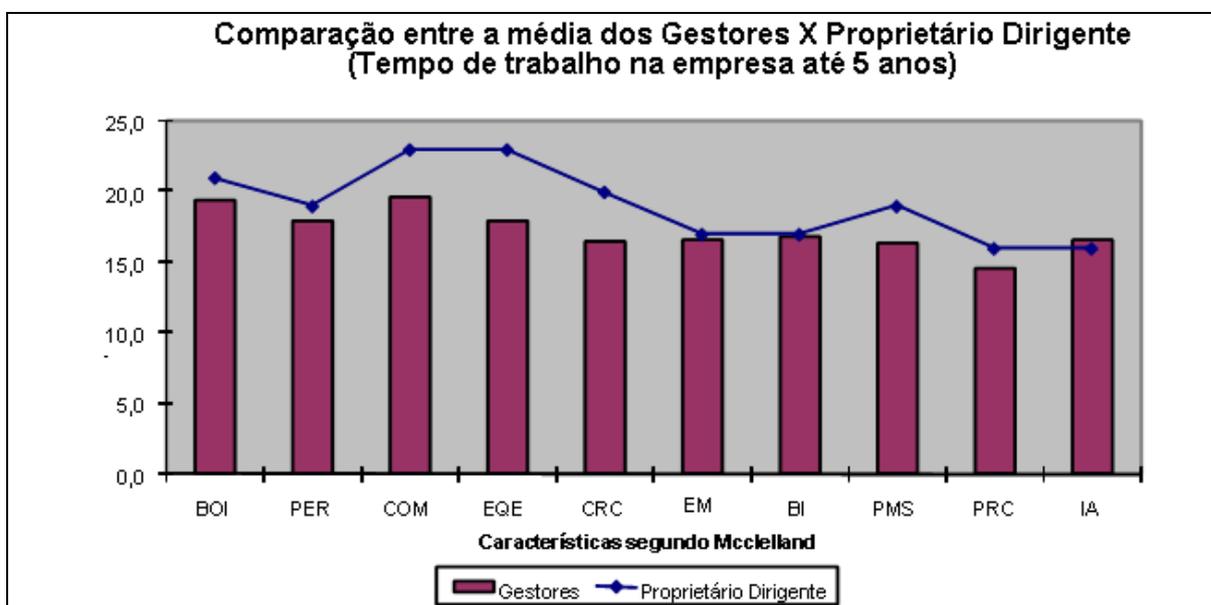


Gráfico 5 – Média geral dos gestores ate 5 anos de empresa alinhados com o perfil do empreendedor
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Neste gráfico, observa-se no alinhamento com as pontuações do empreendedor a prevalência das características: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, estabelecimento de metas, busca de informações, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança, coincidindo com o gráfico anterior, que apura a média de todos os gestores.

O desvio padrão neste GRAF. 5 também apresenta valores entre 1,5% e 2% em relação as seis características mais fortes, similar ao GRAF. 4, que são aquelas que também, pela média, evidenciaram-se como as mais alinhadas entre o empreendedor e seus gestores, demonstrando que não há uma significativa dispersão dos valores em relação às médias.

O GRAF. 6 mostra que as características: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, estabelecimento de metas, busca de informações, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança são as seis mais próximas ou coincidentes, coincidindo com os gráficos anteriores, conforme GRÁF. 6

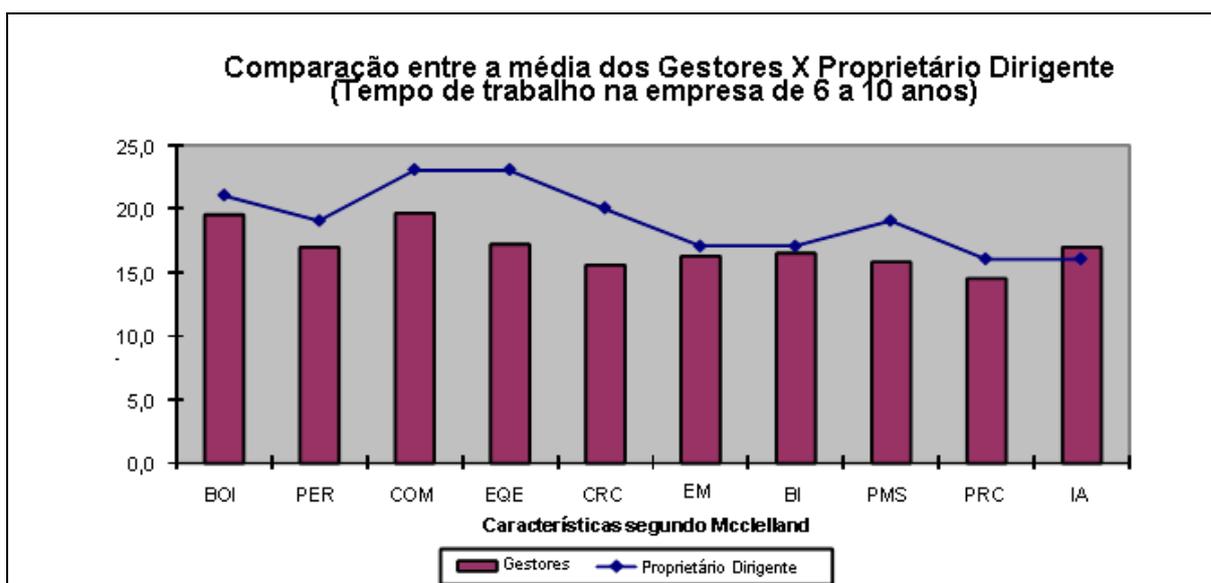


Gráfico 6 – Média geral dos gestores entre 6 e 10 anos de empresa alinhados com o perfil do empreendedor

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Já o desvio padrão apresentou resultado um pouco diferente dos demais anteriores, indo a sua variação entre 1,2% para as características busca de oportunidade e iniciativa e busca de informações, 1,6% para estabelecimento de metas e persuasão e rede de contatos, 1,7% para independência e autoconfiança e 2% para persistência.

Esta variação nas características com pontuação próxima de 1,2% demonstra uma baixa dispersão desses valores em relação ao valor médio, o que é confirmado já que os valores médios dos gestores em relação ao do empreendedor eram muito próximos, com diferenças abaixo de 0,5%. Nas demais características, as variações ficaram dentro daquilo que se observou nos demais gráficos apresentados.

Quando se avaliam os gestores com tempo de empresa superior a 10 anos e o empreendedor, nota-se um alinhamento coincidente ou muito próximo disso nas características: persistência, estabelecimento de metas, busca de informações, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança, como demonstrado no GRAF. 7.

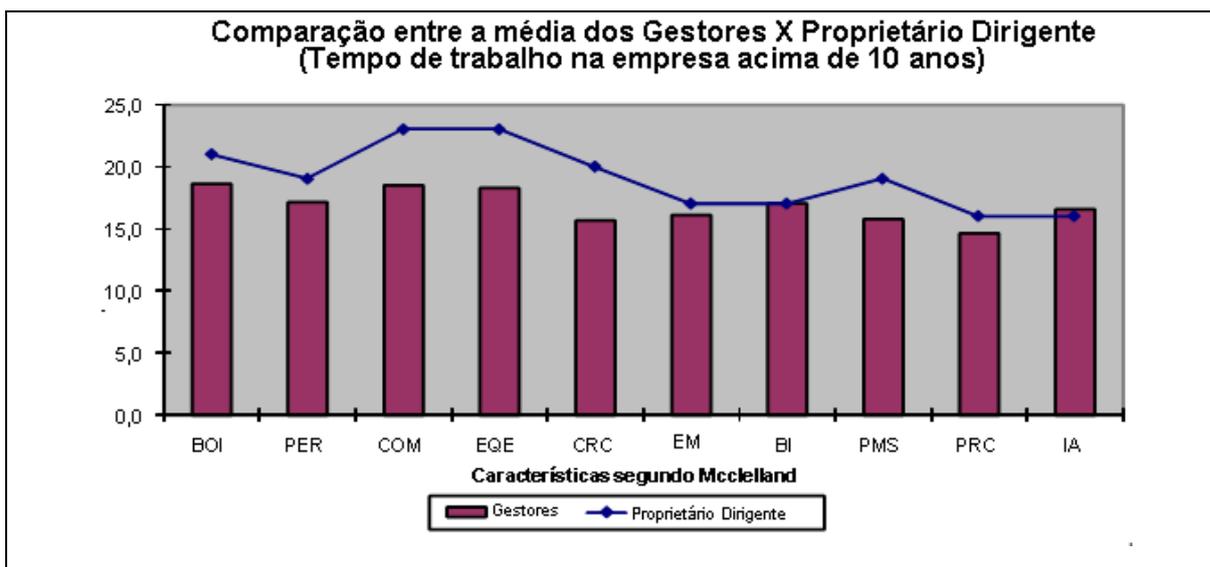


Gráfico 7 – Média geral dos gestores acima de 10 anos de empresa alinhados com o perfil do empreendedor

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O desvio padrão deste gráfico apresenta em 4 características variação entre 1,4% a 2%, repetindo os resultados dos gráficos anteriores. Há maior dispersão de 2,4% na característica estabelecimento de metas e de 3% na independência e autoconfiança, que não é surpreendente, pois ambas, no levantamento das médias, também obtiveram uma importante pontuação, próxima ou superior ao do empreendedor, sendo que neste grupo de gestores com mais de 10 anos de trabalho a característica independência e autoconfiança teve um valor acima da pontuação média do empreendedor, o que confirma essa maior dispersão.

Nota-se que há forte semelhança nos últimos três gráficos tabulados entre 6 das 10 características: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, estabelecimento de metas, busca de informações, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança. É interessante que, quando questionado sobre quais características considera fundamentais para um empreendedor, o proprietário-dirigente afirmou:

Inovar sempre, ser persistente, ter um forte relacionamento interpessoal, buscar informações permanentemente, busca de desafios constantes, ter planejamento e metas bem definidas.

Ao relacionar as colocações e as características dos gestores, vincula-se a Dolabela (1999), que sustenta que pode-se reconhecer um empreendedor também a partir de

suas características e funções, evitando-se uma simplificação excessiva quando se tenta unificar o que vem a ser empreendedorismo, em função da enormidade de estudos sobre este tema.

Partindo-se, agora, para uma análise das características mais fortes e as mais fracas em relação ao perfil do empreendedor levantadas nesta pesquisa, faz-se necessário esclarecer que os números que aparecem dentro das barras nos Gráficos 8 e 9 representam a quantidade de pessoas do total de respondentes que identificaram cada uma dessas como a característica mais forte, no caso do Gráfico 8, e mais fraca, no caso do Gráfico 9.

As seis características mais fortes que aparecem na pesquisa e apresentadas no GRÁF.8 podem induzir uma ligação ou alinhamento do perfil desejado pelo empreendedor e uma possível estratégia definida para formar um quadro gerencial dentro de características que atendam às necessidades da organização e do mercado. Na entrevista, o empreendedor define que o perfil desejado para seus gestores tem que contemplar o seguinte:

Prefiro pessoas que têm foco no cliente, sem resistência a mudanças e de paradigmas, busca permanente da qualidade, com disciplina e ordem, além de ter capacidade de gestão e de liderança. ter caráter e idoneidade, além de ter um bom relacionamento interpessoal. Enfim ter características que nos ajude a expandir o negócio, capacidade de persistir nos objetivos traçados, saber planejar e buscar informações, além de acreditar em si e na empresa.

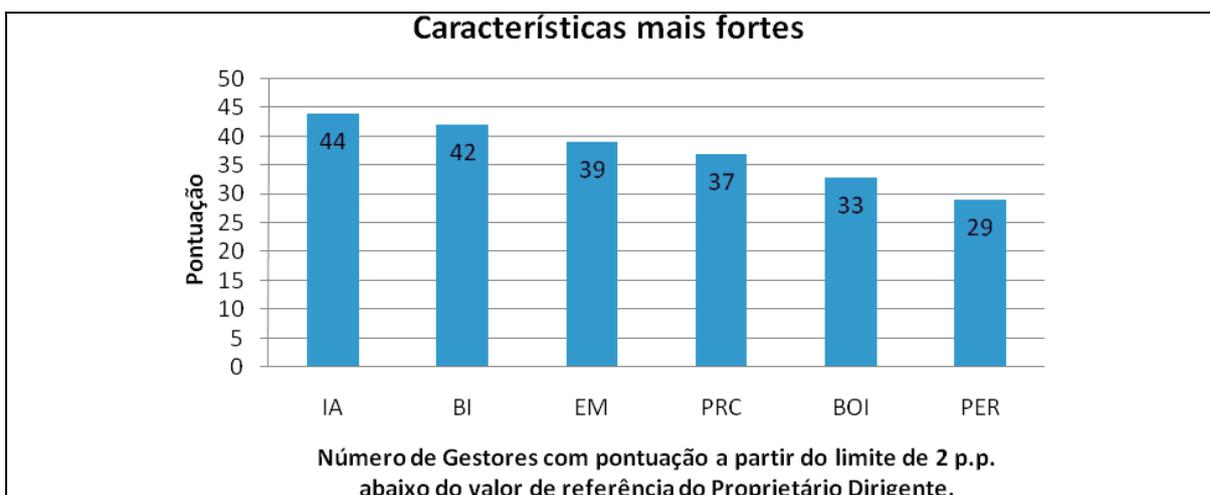


Gráfico 8 – Características com alinhamento mais forte em relação ao perfil do empreendedor
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Relacionando essas colocações sobre o perfil desejado levantadas na entrevista com as afirmações sobre a visão do proprietário, “já que tinha uma necessidade de crescimento do negócio com pessoas capacitadas para assumir estes cargos com características que fossem ao encontro do que definimos em nossa missão, valores e objetivos linkados à organização”, é coerente afirmar que tais características ocorrem em função da clareza de objetivos e critérios de seleção, bem como do treinamento pós-contratação desenvolvido na organização.

Cabe ainda acrescentar outro elemento da entrevista com o empreendedor. Quando questionado se considerava aspectos inovadores nesta sua estratégia de formação de gestores, declarou:

Sim. A partir da definição de um modelo de negócio, se criou vários aspectos inovadores. E a principal inovação está na determinação de realizar isto, pois muitas empresas falam sobre isso, mas não faz o que precisa ser feito. Mas outros aspectos entendo como inovadores, como: o novo leiaute das lojas, o mix de produtos customizado por cidade, os serviços de televentas 24 hs em todas as cidades, o laboratório de manipulação com certificação internacional ISO, treinamento contínuo de toda a equipe, mensurando cada implementação se dá resultado, criação de diferenciais competitivos sustentáveis.

Essa posição do empreendedor encontra suporte em Heller (2000) quando analisa Drucker (1987), que afirmava que parte da crença pessoal de que a inovação pode ser trabalhada de forma “resoluta e organizada” e identificando novas oportunidades desta mudança.

Também é possível inferir quando se nota forte alinhamento em seis das dez características comportamentais levantadas que existe uma disseminação objetiva do conhecimento e da visão empreendedora nesta organização.

Observa-se pelo GRÁF. 9 que as quatro características mais fracas dos gestores em relação ao perfil do empreendedor são: exigência de qualidade e eficiência apontada como mais baixa entre 39 dos 46 entrevistados; correr riscos calculados, a mais baixa entre 35 do universo de respondentes; comprometimento, sendo a mais fraca dentre 32 dos gestores; e planejamento e monitoramento sistemático, presente como a mais débil em 27 do total de 46 pesquisados. Como este empreendedor não

encontra pronto no mercado gestores com estas características já incorporadas relata em sua entrevista: “Tenho formado. Não se encontra pessoas prontas facilmente no mercado”.

Infere-se que, apesar do esforço do empreendedor para criar mecanismos para estabelecer um padrão na formação de sua equipe por meio das premissas que sustentam sua capacitação e seleção dos gestores, naturalmente, ainda não foram alcançadas todas as suas pretensões. Ou, ainda, não foram devidamente trabalhadas em sua metodologia de aplicação do treinamento. Quando se analisam suas convicções em entrevista, percebe-se que ele também menciona estas características levantadas como mais fracas como critérios a serem avaliados do perfil desejado aos seus gestores, já citados anteriormente.

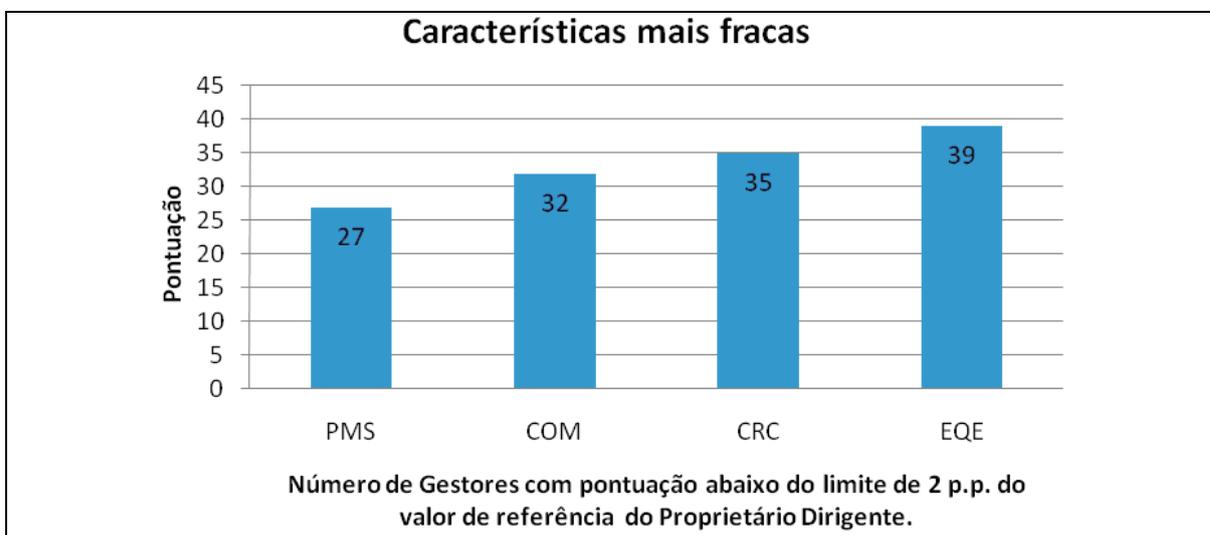


Gráfico 9 – Características com alinhamento mais fraco em relação ao perfil do empreendedor

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Ao fim das considerações e análises dos dados coletados tanto na pesquisa do perfil McClelland como na entrevista com o empreendedor, é possível avaliar também se há alguma orientação empreendedora na organização. Os dados levantados até aqui sugerem uma forte interação entre este aspecto na empresa e seu empreendedor-proprietário com o que se afirma no referencial teórico levantado. Inicialmente, Miller (1983) relaciona o empreendedorismo pessoal ao organizacional, por meio dos aspectos da estratégia, da estrutura, do ambiente e da personalidade do líder organizacional. Corroborar com esta analogia a resposta do empreendedor

em sua entrevista sobre esta orientação empreendedora na empresa:

Vejo isso em todos os níveis. a partir de dados que criam as condições para o crescimento e demonstram essa orientação para empreender. Por exemplo, dados do RH: saímos de 100 empregados em 1997 para 1.100 em 2009; treinamento gerencial intensivo para todos os intra empreendedores que vão assumir as lojas. Outros dados de negócio também demonstram essa orientação: as prospecções de novos negócios são feitas juntos com os gestores intraempreendedores; no setor comercial, temos ampliado relacionamentos com fornecedores estratégicos e formas mais dinâmicas para atender os clientes internos. Do ponto de vista de estrutura organizacional, temos aperfeiçoado, como exemplo a ampliação do nosso centro de distribuição para atender o crescimento da capacidade de logística e processos mais modernos na distribuição para as lojas. E mais importante, temos trazido inteligência para o negócio, através de consultorias especializada em áreas como Gestão, Logística, RH, Contábil, Controladoria e Contabilidade, gerando uma gestão mais capacitada e atualizada, pronto para enfrentar os desafios atuais do mercado em que atuamos.

Relacionando este depoimento com as características mais fortes apresentadas pelos gestores, verifica-se que ocorre orientação empreendedora, na medida em que se observam estabelecimento de metas, busca de oportunidades e iniciativa, independência e autoconfiança e busca de informações, dentre outras características contidas na resposta, reforçando que Lumpkin e Dess (1996) tratam como orientação empreendedora os processos empreendedores chaves que direcionam as organizações e seus negócios adiante.

Quando observada a visão de Covin e Miles (1999), para quem uma organização empreendedora tem três características e fenômenos circundantes : o surgimento de novos negócios intraorganizacionais, desenvolvimento de novas ideias de produtos pelos membros da organização e existência de uma filosofia empreendedora que permeia toda a organização e suas operações denota-se ainda mais este alinhamento.

Apoia-se em Covin, Green e Slevin (2006), que acreditam ser a orientação empreendedora um construto de estratégia cujo espectro conceitual contém resultados da organização, como também se relaciona a convicções, preferências e comportamentos manifestados pelos gestores da organização.

Interessante ainda relatar que outros dados foram levantados na tabulação dos

questionários, considerando por bloco de coleta, nas três reuniões gerenciais distintas, em regiões diferentes, em que estavam os gestores, como também por nível gerencial (alta gerência, supervisores, gerentes, farmacêuticos, etc). Estes dados coletados demonstraram forte coincidência com os apresentados até aqui, o que não traria novas percepções e avaliações, optando-se por disponibilizá-los no apêndice C.

De forma sintética, pode-se dizer que este capítulo concentrou as respostas nos objetivos específicos da pesquisa que caracterizou os perfis do empreendedor e dos gestores e confrontou o alinhamento do recrutamento com a estratégia empreendedora da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta dissertação foi avaliar a interação do empreendedorismo com o intraempreendedorismo, tomando essa relação por meio de uma rede varejista do ramo farmacêutico e analisando a escolha dos gestores a partir dos valores do empreendedor-gestor, em relação ao perfil McClelland.

Além da entrevista com o empreendedor-proprietário, foram aplicados 47 questionários seguindo o modelo McClelland e a apuração do perfil empreendedor. Estes funcionários escolhidos são os gestores que atuam na gerência, supervisão, alta gerência das lojas e administração central da organização.

Inicialmente, vale frisar a pertinência e a atualidade dos estudos de McClelland, que possibilitaram desenvolver esta pesquisa com resultados significativos para a avaliação e o alinhamento das competências comportamentais segundo o objetivo geral mencionado. McClelland (1972) foi quem primeiro desenvolveu um modelo de perfil comportamental a partir da crítica aos testes até então aplicados, que se resumiam à aptidão e ao conhecimento, sem avaliar mais detidamente o desempenho do pesquisado em relação ao seu trabalho ou sua forma de ver a vida.

Naturalmente que críticas a este modelo McClelland aconteceram, em especial em função de sua simplicidade ao tentar explicar o desenvolvimento social e o êxito individual a partir da necessidade de realização, com mais ênfase, e também da necessidade de poder, além de não identificar as estruturas sociais que definem as escolhas de cada indivíduo, segundo Brockhaus (1982), citado por Filion (1999).

Em que pese a essas críticas sobre este estudo comportamental a partir da aplicação do questionário McClelland, existem autores que, apesar de identificarem essas limitações, ainda reconhecem que continua sendo a pesquisa mais abrangente e com rigor científico para desenvolver estudos neste campo em ambientes de países em desenvolvimento (COOLEY, 1990).

Considerando estes aspectos, podem-se atribuir relevância e importância a este trabalho, na medida em que desenvolveu uma pesquisa empírica com o devido rigor científico e com uma fundamentação teórica pertinente, focalizando um segmento de relevância nos cenários regional e nacional.

Especificamente, pretendeu-se:

- a) Analisar o perfil empreendedor do proprietário-gestor da rede de empresas escolhida, por questionário, sob a ótica do perfil McClelland;
- b) Identificar o perfil intraempreendedor desejado dos gestores de unidades/áreas desta rede de empresas, na percepção do proprietário-gestor, à luz do modelo McClelland;
- c) Verificar, por meio do modelo McClelland, o perfil dos atuais gestores de áreas/unidades desta rede de empresas;
- d) Analisar se o proprietário-gestor dissemina o conhecimento empreendedor ou busca o profissional com estas características no mercado.

Quanto ao primeiro objetivo específico, foi possível verificar que empreendedor proprietário promove uma autoavaliação que gera a aproximação do perfil empreendedor ao modelo de perfil demandado pela organização e por ele especificamente.

No segundo objetivo específico, atendeu-se ao desejado, uma vez que se pôde relacionar o perfil McClelland às estratégias de busca por profissionais no processo de seleção e capacitação dos funcionários.

No terceiro objetivo específico, pôde-se perceber que sob a ótica do modelo McClelland é possível verificar o perfil dos atuais intraempreendedores gestores da organização, o que resultou em uma significativa similaridade em torno de seis características em todos os formatos de tabulação do estudo, sendo busca de oportunidade e iniciativa, persistência, estabelecimento de metas, busca de informações, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança as características de forte similaridade em relação ao perfil do empreendedor gestor.

Os demais gráficos que pontuam esta similaridade em outros elementos de comparação estão disponibilizados no Apêndice C.

Quanto ao quarto objetivo específico, que buscou esclarecer se o empreendedor dissemina o conhecimento empreendedor ou busca profissional no mercado com estas características, o depoimento do empreendedor revela que não se encontra facilmente este tipo de profissional no mercado e que busca formá-los. A partir dessas considerações e analisando os resultados constantes no GRÁF. 6 e no GRÁF. 7 infere-se que isso pode ser factível quando se nota o forte alinhamento e a similaridade do perfil médio dos gestores com o do empreendedor. Quando aplicado o desvio padrão nos dados coletados, observa-se baixa dispersão desses valores em relação às médias. A existência de um mecanismo de capacitação usado na difusão desse conhecimento mostra-se igualmente importante na consolidação desta estratégia usada por esta organização. Encontra-se no apêndice C a programação do curso preparatório para os gestores desta organização que o direcionam neste aspecto.

Quando a pesquisa abordou o empreendedor, pôde-se relacionar a percepção de melhorias na organização com o empreendedorismo e intraempreendedorismo. O empreendedor e principal gestor da organização ressaltou que a capacitação e o desempenho alinhados dos seus gestores das lojas propiciou incremento significativo no faturamento e possibilitou a abertura de novas lojas, além de melhorias no processo gerencial, que diminuiu a rotatividade dos funcionários. Na entrevista, o empreendedor e gestor citou que o ritmo de abertura de novas lojas quase que triplicou de 3 para 8 por ano e que o faturamento aumentou 34 % em 2009 em relação a 2008 após a adoção de capacitação na formação de intraempreendedores

Portanto, esta pesquisa corroborou com as premissas propostas pelos estudos de McClelland (1972) acerca da real possibilidade de aprendizagem e mudança comportamental por meio de treinamento específico de empreendedorismo, contribuindo para a discussão acadêmica do tema proposto.

Apesar de entender as limitações do método adotado, estudo de caso, podem-se instigar novas pesquisas em outras empresas do mesmo segmento de diferentes localidades e desempenho econômico, bem como a replicação do método em outros setores e, talvez, outra realidade cultural, econômica, financeira e social.

REFERÊNCIAS

- ABRAFARMA. **Banco de dados**. Disponível em: <<https://www.fiamercado.com.br/farma/>>. Acesso em: 10 out. 2009
- ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Clarifying the Intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.
- ANTONIOLI, Rafael M.; **Atitude Empreendedora no Interior das Organizações: uma análise comparativa entre pessoas que participaram e não participaram do programa de gestão de processos da Algar**. 2007.114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.
- BLESSA, Regina. **Merchandising farma: a farmácia do futuro**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM
- CALLEGARI, L. **Análise setorial: farmácias e drogarias**. São Paulo: Panorama Setorial, 2004.
- CAMARGO, MÁRIO S. G.; **Fundador versus Sucessor: Estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó-SC**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em Administração do centro de ciências sociais aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.
- CARNEIRO, Paulo Del Peloso; **Metodologia Fuzzy aplicada para predição do comportamento empreendedor**. 2008. 73 f. Dissertação (Mestrado profissionalizante em administração) – Programa de Pós-Graduação e pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **A Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 203p.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**, 3ª ed. Cortez São Paulo, 1998.

CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. 2001. 118f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Estatística**. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/cff/mostraPagina.asp?codServico=14>>. Acesso em: 12 out. 2009.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract No DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 23, n. 3, 1999.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p.57-81, 2006.

COZZI, Afonso Otávio; ARRUDA, Carlos. Desenvolvimento da capacidade empreendedora de uma organização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

AFONSO, Cozzi [*et al*]. **Empreendedorismo de base tecnológica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 138 p

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 1 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 275 p.

DRUCKER, Peter. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERNANDES, Daniel Von Der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzutti. Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Conseqüências do Empreendedorismo nas Organizações. **RAE Eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 6-34, jan./jul. 2008.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999a.

FILION, Louis Jacques. O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores. In: Seminário “A Universidade Formando Empreendedores”. **Anais...** Brasília: CNI/IEL, 1999b.

FILION, Louis Jacques. O Empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília. CNI/ IEL, 2000. P. 13-42

FILION, Louis Jacques. Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.

FONTENELLE, Caio J. S. **O Perfil empreendedor na franquia de confecção infantil Brasileira e sua influência no desempenho do negócio**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**. New York, v.12, n.4 , p.11-32, 1988

GEM – **Global Entrepreneurship Monitor** . Executive Report. Boston. 2006. Disponível em: <www.ncoe.org>. Acesso em: 20 out. 2009.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HELLER, Robert. **Entenda e Ponha em Prática as Idéias de Peter Drucker**. São Paulo: Publifolha, 2000.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital**. Ed. Robert D.Hisrich. Lexington: Lexington Books, 1986.

HOELTGEBAUM, M. **As características comportamentais dos empreendedores**. Blumenau:FURB: Núcleo de Empreendedorismo, Inovação e Competitividade (NEIC), 2005. 49p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 11 out. 2009.

LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.

LOPES, R.M.A. **Avaliação de Resultados de um Programa de Treinamento Comportamental para Empreendedores – EMPRETEC. 1999**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, USP, São Paulo.

LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, jan. 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 429-451, 2001.

MACMILLIAN, I.C.; MCGRATH, R.G.; SCHEINBERG, S. Elitists, Risk-Takers and Rugged Individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non- entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v.7, n.2, p. 115-135, 1992.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique. Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, p.1-15, 2007.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista Adm. MADE**, v. 11, p. 15-44, 2007.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique. Orientação Empreendedora nas Organizações e a Busca de sua Facilitação. **GESTAO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de ; SOUZA NETO, A. F. ; LUBI, Luiz Henrique Olsen . Maturidade Empreendedora e Expertise em Compasso de Inovação e Risco. In: XXVIII ENANPAD, 2004, Curitiba. Anais do XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; PAIVA JR., Fernando Gomes de; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; LUBI, Luis Henrique Olsen. Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. **O&S. Organizações & Sociedade**, v. 13, p. 185-202, 2006.

MEREDITH,G.G.; NELSON,R.E.e NECK,P.A.1982 **The practice of entrepreneurship**. Geneva, International Labour Office, 82 p.

McCLELLAND, D.C. **The Achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

MCCLELLAND, David C. **A Sociedade Competitiva**. Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura,1972.

MCCLELLAND, D. C. **The achievement motive in economic growth**. In: KILBY,Peter. (Ed.) Entrepreneurship and economic development. New York: The FreePress, 1971b, p. 109-122.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v.29, n. 7, p.770-791, jul. 1983

MINER, Jonh B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios**. São Paulo: Futura, 1998.

MORALES, Sandro A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. 199f.Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,2004.

MORALES, Sandro; FORNER, Cláudio; BURTET, Douglas; SANTOS, Renato; **Desenvolvimento e Análise do Impacto de uma Nova Versão do Seminário para Treinamento de Empreendedores do Programa Empretec**. Oficina do empreendedor,Brasília, 2007,50 p. .

MOREIRA, Vinicius Farias. **Processo de Formação de Estratégias em uma Organização Empreendedora: o caso da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A**. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.

PINCHOT III, Gifford. Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT III; PELLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação os negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Perfil dos Municípios Brasileiros.gestão pública 2005**. In.: Cidades@.Disponível em:<www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php> .Acesso em:01 fev.2008.

REICH,R.B. Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. In: SAHLMAN,W.A. et al.(Org).**The entrepreneurial venture**. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press,1999.

SEBRAE. **Manual de operacionalização do projeto EMPRETEC**. Brasília, 2001.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, KELSEN A. F.; **Determinantes comportamentais e socioeconômicos da propensão a empreender de concludentes de administração em IES de Teresina-PI** . Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza,2009.

SHAPERO, A. **The Role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less-Than-National Level**. Office of Economic Research, Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, 1977.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Oxford: Oxford University Press, 1978.

SCHUMPETER, Joseph. O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico”. In: SCHUMPETER, Joseph. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro : Nova Cultural,1985.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DE MINAS GERAIS, A/F. **Relatório anual**. Teófilo Otoni, MG, 2008.

SILVA, Lucas F.; BASSANI, Carolina L. , Evolucionismo: a Face Oculta do Empreendedorismo. **Brazilian Business Review**, v. 4,n.1, p. 63- 65, 2007.

SILVA, Marco Antonio O. M.; CORREIA, Manuela F.; SCHOLTEN, Marc; GOMES, Luiz Flavio A. M.; Cultura nacional e orientação empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão**, vol. 14, n. 1, p. 65-84, 2008.

SOUZA, E. C. L; Castro-Lucas, Cristina. Uma nova maneira de refletir os conceitos de cultura, empreendedorismo e inovação: uma metodologia de vida. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 23., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD- ROM.

Triviños, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do Perfil Empreendedor**. 2000. 139f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VALE, Gláucia V.; WILKINSON, John; AMANCIO, Robson. Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma nova Abordagem. **RAE – eletrônica**, v.7, n.1, jan./jun. 2008.

VAREJO FARMACÊUTICO INICIA SUA MUTAÇÃO. **Site institucional**. Disponível em: <http://www.cmnovarejo.com.br/conteudo.asp?post_id=108>. Acesso em: 10 de out. 2009.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**. v.13, p. 109-122, 1987.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construc, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, v. 35, n.8. p. 942-962, ago.1989.

VP 2.0 | BSM. **Panorama da indústria farmacêutica no Brasil** – 09 set. 2009. Disponível em:

<<http://www.portalvp.com.br/site/Htmls/NoticiasDetalhes.php?menu=0&editoria=Pessoal&Id=7518>>. Acesso em 10 out. 2009.

VENTURI, J. L. **Estudo das características empreendedores dos proprietários de restaurantes da cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland.** Dissertação (Mestrado em turismo e hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2003.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Pioneira, 1985, 233 p.

WIKLUND, J. Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms - Longitudinal Evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1998. [Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html>>. Acesso em: 16 out. 2009.

WOLCOTT, Robert C.; LIPPITZ, Michael J. Os Quatro Modelos de Intra- Empreendedorismo, **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.6, n.3, Lisboa, jul./set. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso.** 2 ed. São Paulo: Sage, 1994.

ZAGOTTIS, E. **O varejo e a distribuição farmacêutica em 2010.** Disponível em: <http://www.ibope.com.br/forum/2005/downloads/forum_farma_eugeniodezagottis_a go05.pdf> . Acesso em: 16 out. 2009.

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: A critique and extension. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.16, n. 4, p. 5-21, 1993.

APÊNDICES

Apêndice A - Questionário McClelland para o perfil empreendedor

Questionário dirigido aos gestores e ao empreendedor da empresa pesquisada.

a) Características da empresa.

1. Sua atuação na empresa: () proprietário () funcionário
2. Data de fundação: _____
3. Ramo de atividade: _____
4. Numero de funcionários: _____

b) Características individuais:

1. Idade: _____
2. Formação escolar: () até 8ª série () até 2º grau () até nível superior.
3. cargo atual:
4. tempo de trabalho na empresa
5. Sexo: () feminino () masculino

Questões

1. Este questionário se constitui de 55 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual descreve você da melhor forma (*considere como você é hoje, e não como gostaria de ser*). Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

2. Selecione o número correspondente à afirmação que o descreve:

- 1 = Nunca
- 2 = Raras vezes
- 3 = Algumas vezes
- 4 = Usualmente
- 5 = Sempre

3. Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação. Eis aqui um exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas 2.

A pessoa que respondeu neste exemplo selecionou o número "2" acima para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

4. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

5. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

6. Este questionário se constitui de diferentes etapas em sequência. Leia atentamente as instruções.

Questionário McClelland para o perfil empreendedor

1 = Nunca / 2 = Raras vezes / 3 = Algumas vezes / 4 = Usualmente / 5 = Sempre

1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas._____
2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.____
3. Termino meu trabalho a tempo.____
4. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente._____
5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.____
6. Gosto de pensar no futuro._____
7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele._____

8. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples._____
9. Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações._____
10. Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar._____
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente._____
12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir._____
13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo._____
14. Sou fiel às promessas que faço._____
15. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.____
16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito._____
17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida._____
18. Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando._____
19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa._____
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas._____

21. Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista._____
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero._____
23. Gosto de desafios e novas oportunidades._____
24. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa._____
25. Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega._____
26. Aborreço-me quando perco tempo._____
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar._____
28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito._____
29. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações._____
30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam._____
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas._____
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso._____
33. Tive fracassos no passado._____

34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro._____
35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.____
36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho._____
37. Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas. Sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las._____
38. Executo tarefas arriscadas._____
39. Conto com um plano claro de vida._____
40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer._____
41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os._____
42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema._____
43. O trabalho que realizo é excelente._____
44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas._____
45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado._____
46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas._____

47. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo._____
48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho._____
49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas._____
50. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais._____
51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos._____
52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro._____
53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar._____
54. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente._____
55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo._____

Apêndice B – Roteiro da entrevista com o empreendedor

- 1) O que é ser empreendedor?
- 2) Quais são as principais dificuldades em empreender?
- 3) Quais são as características, a seu ver, são essenciais ao empreendedor?
- 4) Quais são as influências que te levaram a empreender?
- 5) Quais são os pontos que favoreceram empreender nesta região?
- 6) E quais pontos dificultaram essa ação empreendedora?
- 7) Você teve uma formação acadêmica que o favoreceu a empreender?
- 8) Qual o perfil dos gestores intraempreendedores desejável em sua visão para sua empresa?
- 9) Você tem buscado no mercado ou tem formado seus gestores nos diversos níveis gerenciais da empresa?
- 10) Existe, então, uma estratégia definida por você neste campo de definição e formação do perfil gerencial?
- 11) Este diferencial que você considera na escolha e formação de seus gestores traz aspectos inovadores na gestão da organização?
- 12) Como você estimula o intraempreendedores em sua empresa?
- 13) Você considera que existe uma orientação empreendedora na empresa?
- 14) Como você enxerga o futuro do setor em que atua, e como empreendedor?

Apêndice C – Gráficos e programa do curso aplicado na empresa

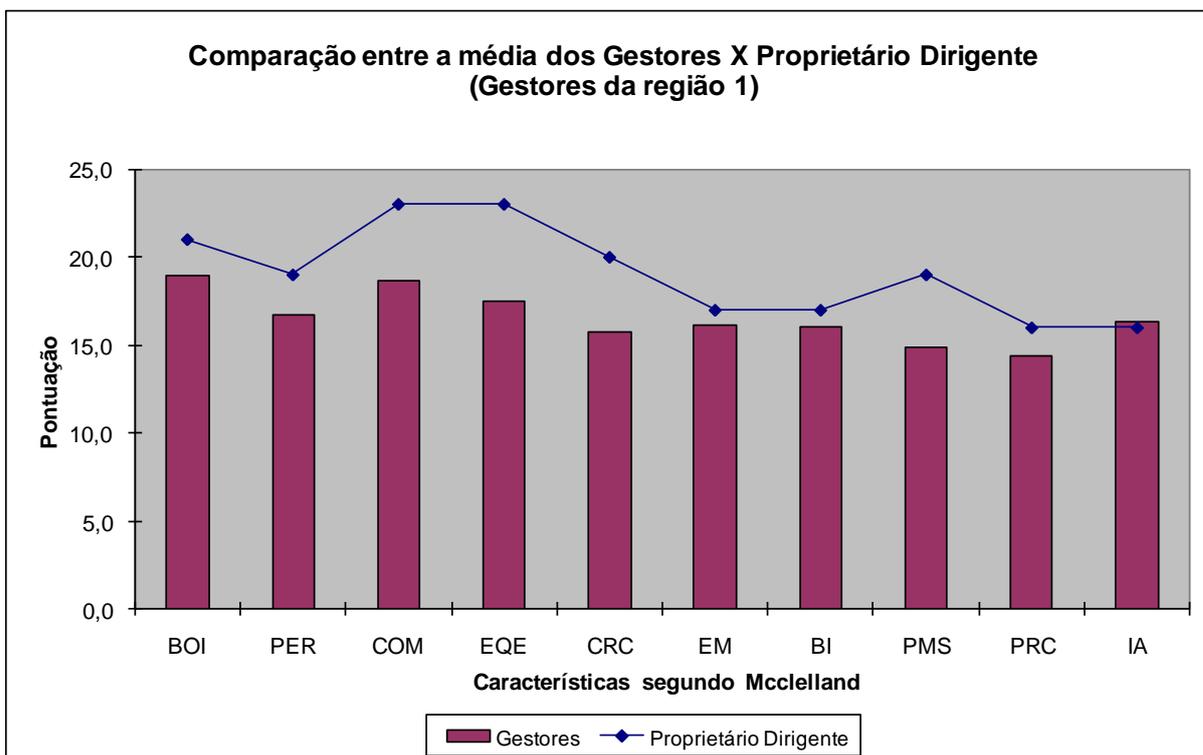


GRAFICO 10 – Reunião regional Teófilo Otoni
Fonte: Dados coletados da pesquisa

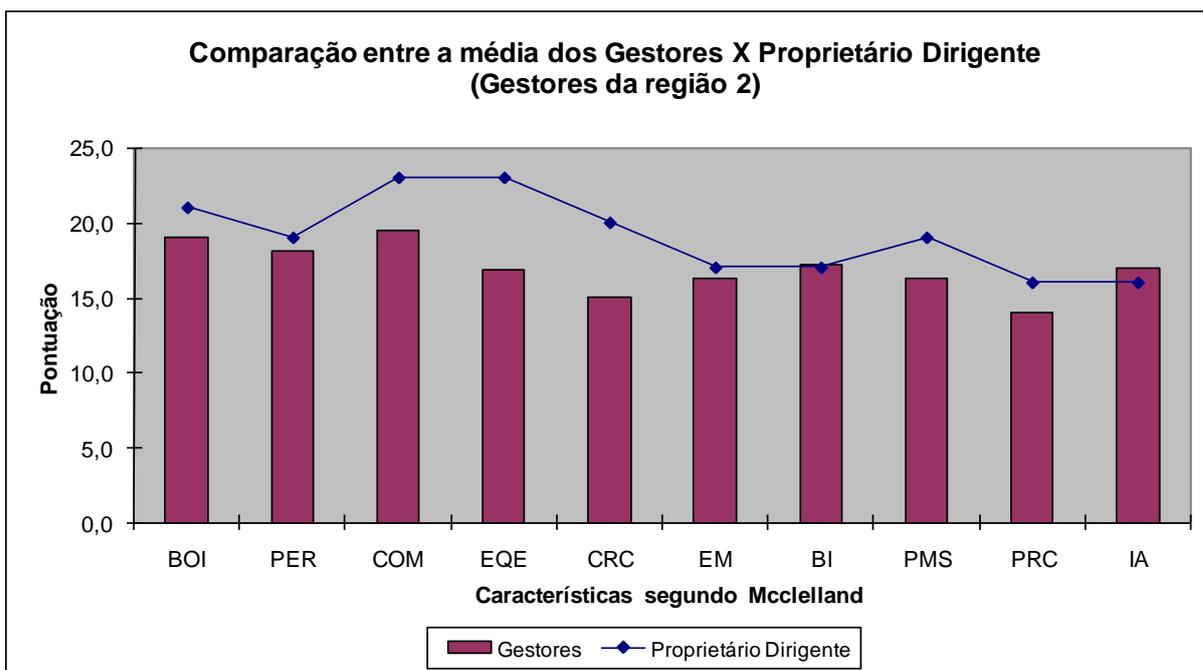


GRÁFICO 11 – Reunião regional Governador Valadares
Fonte: Dados coletados da pesquisa

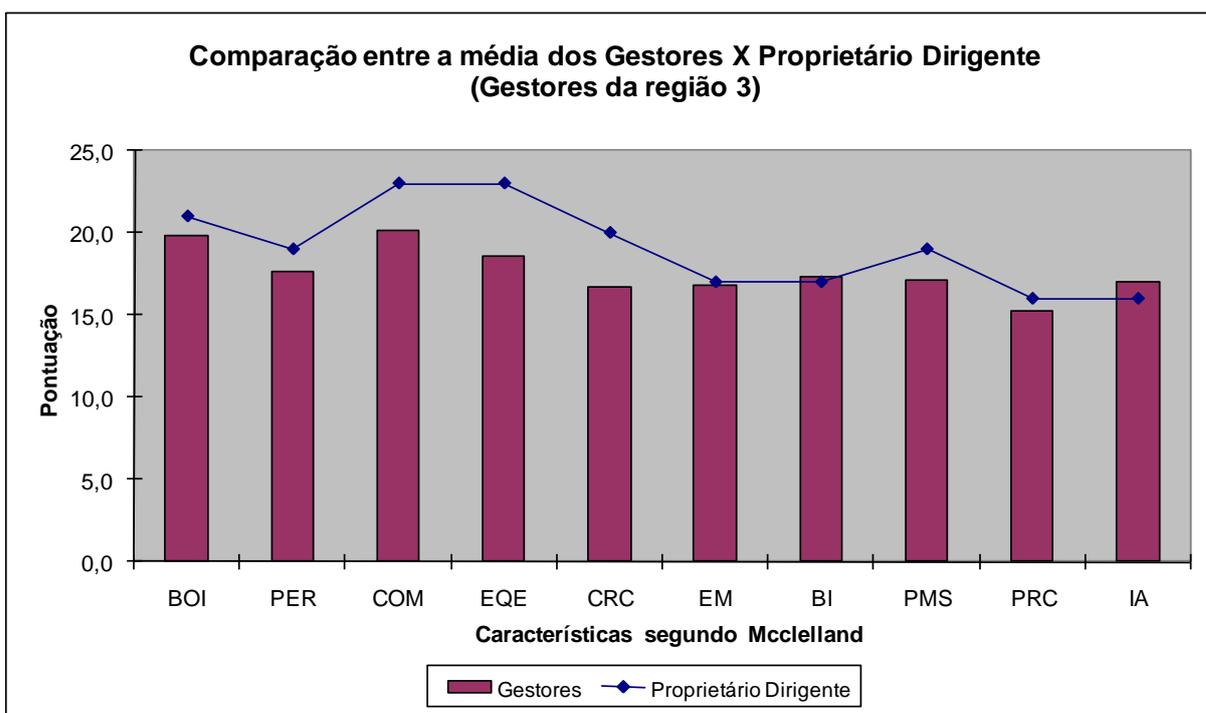


GRÁFICO 12 – Reunião demais cidades
Fonte: Dados coletados da pesquisa

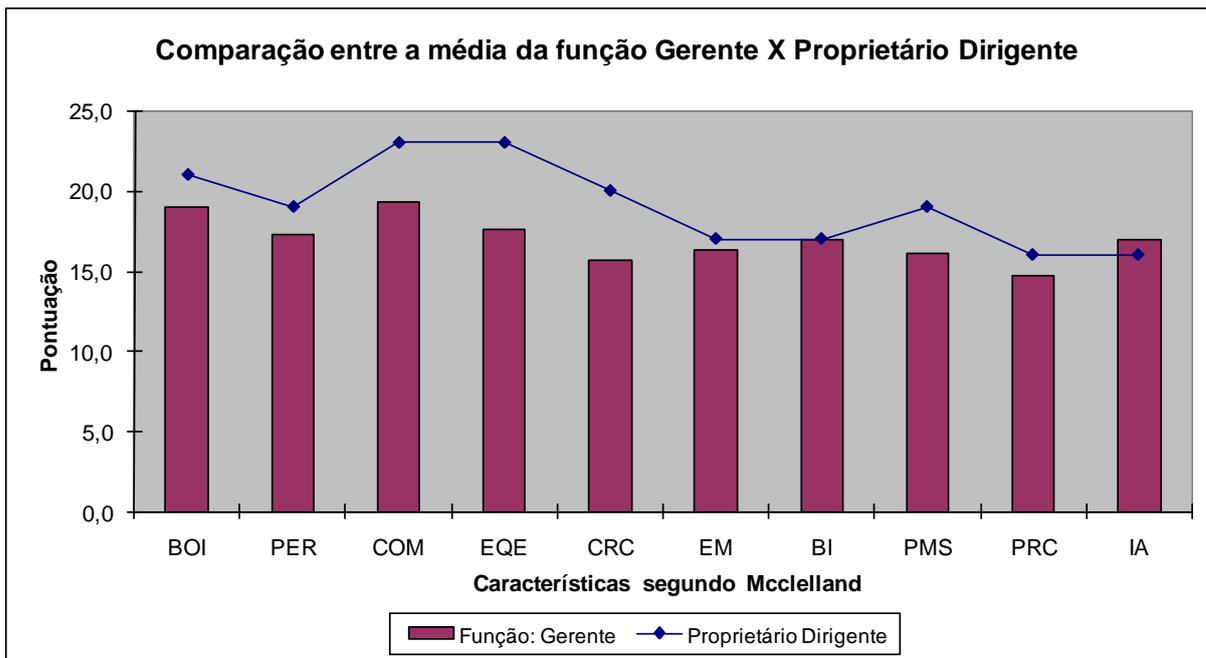


GRÁFICO 13 – Comparação entre a média da função Gerente X Proprietário Dirigente
Fonte: Dados coletados da pesquisa

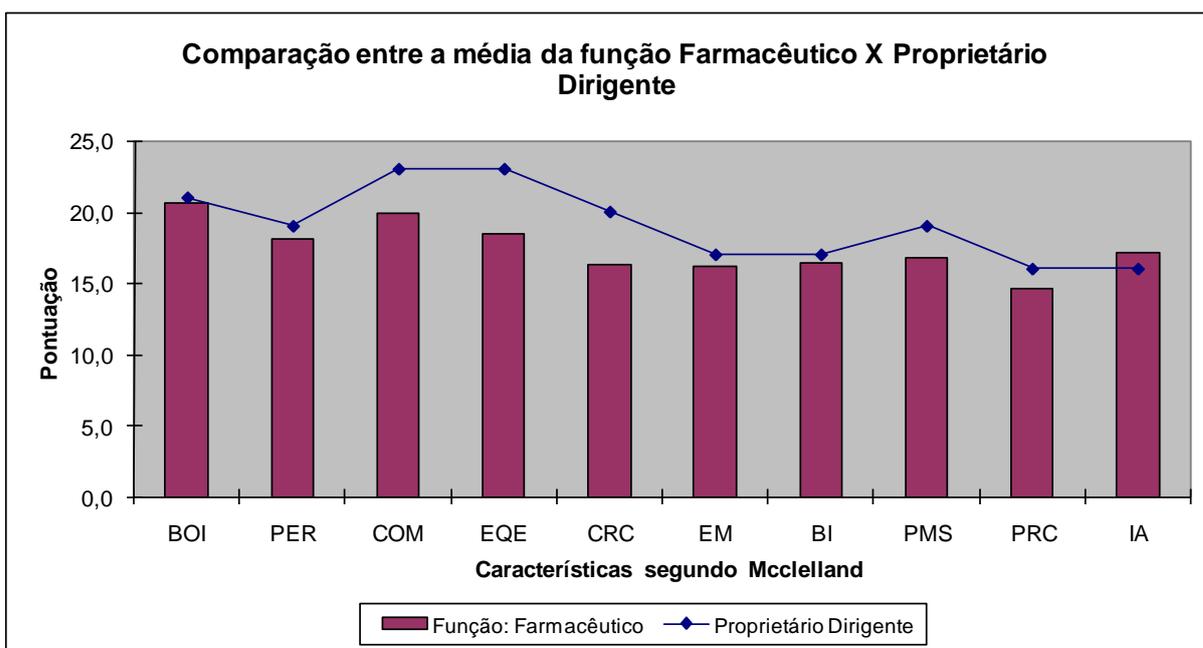


GRÁFICO 14 – Comparação entre a média da função Farmacêutico X Proprietário Dirigente
Fonte: Dados coletados da pesquisa

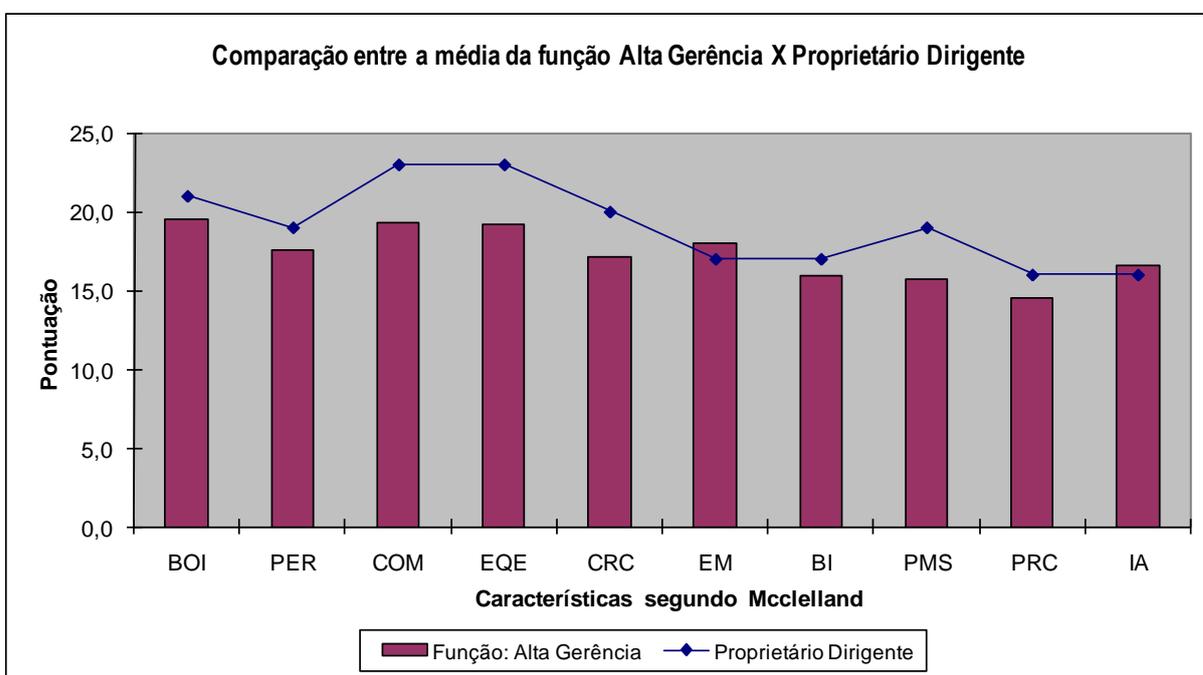


GRÁFICO 15 – Comparação entre a média da função Alta Gerência X Proprietário Dirigente
Fonte: Dados coletados da pesquisa

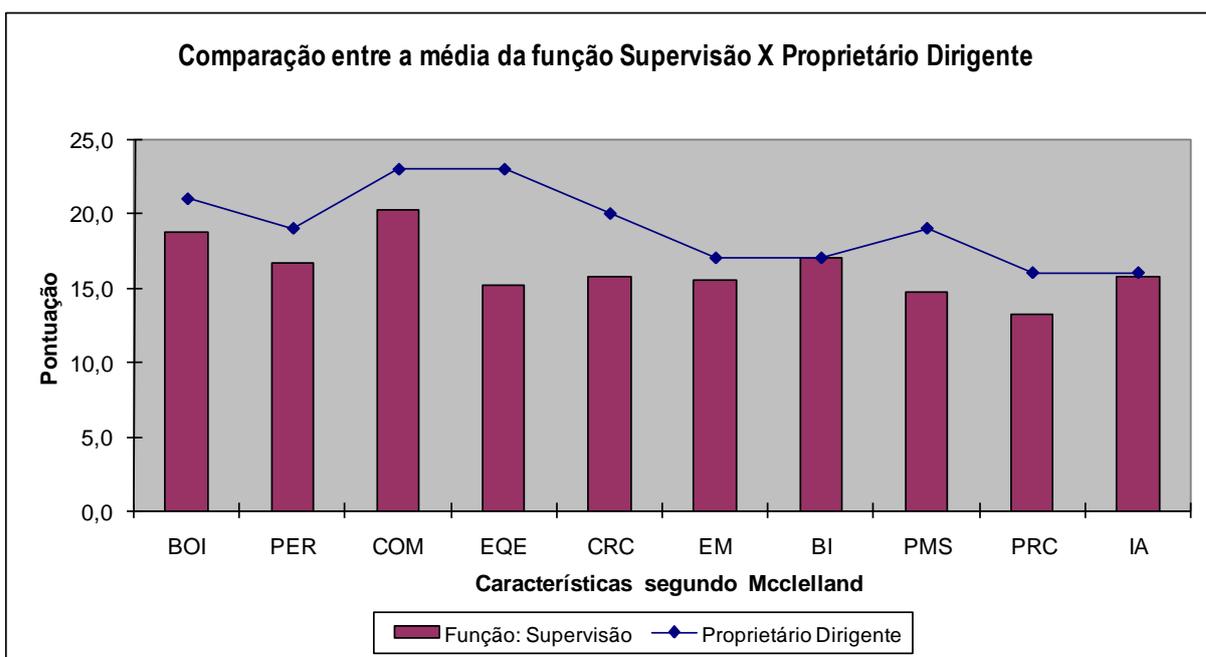


GRÁFICO 16 – Comparação entre a média da função Supervisão X Proprietário Dirigente
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Apêndice D - PROGRAMAÇÃO

03/08 - Abertura

18 às 22 hs - Conhecendo a empresa

Coordenadores: Mary, Alexandre e Paulo César Mattar e; Ronaldo Barbosa - consultor.

Depoimento: Robléia Saúde - Farmacêutica, gerente da Indiana filial 20.

04/08

08 às 18 hs - Introdução ao Marketing de Varejo

Instrutor: Ronaldo Barbosa.

05/08

08 às 12 hs - Código de defesa do consumidor

Instrutor: Rafael Gusmão - Advogado, Diretor do Procon de TO e professor da ETFG.

14 às 18 hs - Contabilidade Gerencial

Instrutora: Kátia Maria – Contadora, gerente do setor contábil da Farmácia Indiana

19:30 hs às 21 hs – Visita à loja – Auditoria

Orientadora: Pollyanna José - Contadora, supervisora da Farmácia Indiana da região de Teófilo Otoni.

06/08

08 às 16 h - Utilizando a informática

Instrutor: Wallacy Scolforo - Analista de Sistemas, gerente do setor de Tecnologia de Informação da Farmácia Indiana.

16: às 18h – Visita ao CDI

Coordenadores: João César e Jorge Borborema - responsáveis pelo CDI

19:30 às 21:30 hs - Debate do filme

Mediadora: Gabriela Dias - Relações Públicas, auxiliar de Recursos Humanos da Farmácia Indiana

07/08

08 às 12 hs - Básico em HPC

14 às 18 hs - Básico em Medicamentos/

Genéricos

Instrutora: Dra. Giovanna Dimitrov - Farmacêutica consultora da Assifarma.

10/08

08 às 18 hs - Gestão de Pessoas: Função gerencial e liderança, negociação e técnicas de reunião, desenvolvimento de equipe e administração de conflitos

Instrutor: Milton Hendges - Especialista em desenvolvimento de pessoas e sistemas de qualidade, instrutor e consultor da UMV.

19:30 às 21:30 hs - Apresentação do Relatório de Auditoria

Mediadora: Mácia Almeida - Especialista em Gestão Estratégica, Marketing e Finanças; supervisora comercial da Farmácia Indiana

11/08

08 às 12 hs - Gestão de Pessoas (continuação)

Instrutor: Milton Hendges

14 às 16 hs – Departamento Pessoal

Instrutora: Alexandra Ornelas - gerente do Dep. Pessoal da Farmácia Indiana

16 às 18 hs – Operando a sua loja

Instrutoras: Tânia Fabri - Assistente social, gerente do setor de RH da Farmácia Indiana e; Mácia Almeida.

12/08

08 às 10 hs Manipulação e ISSO

Instrutora: Elenara Rohnelt - Farmacêutica, supervisora dos laboratórios de manipulação da farmácia Indiana.

10 às 12 hs - Visita ao Laboratório de Manipulação

Coordenadores: Erci Matos, gerente do laboratório de TO e; Elenara Rohnelt.

14 às 18 hs - Gestão Financeira

Instrutora: Renata Nascimento - Contadora, gerente do Financeiro da F. Indiana

13/08

08 às 18 hs - Gestão de Custos e Crédito e Cobrança

Instrutor: Leandro Borborema- Especialista em Gerência de Projetos e em Gestão Econômica e Financeira; Gerente Administrativo da Farmácia Indiana

14/08

08 às 10 hs - Estratégia Comercial

Instrutor: Giovani Aurélio - comprador da Farmácia Indiana; Gervânia Esteves – administradora, compradora da Farmácia Indiana e Alexandre Mattar

10 às 12 hs - Gerente Empreendedor

Palestrante: Alexandre Mattar ou Giovani Cota;

14 às 15 hs – Resumo das atividades

Instrutor: Ronaldo Barbosa

15 às 18 hs - Apresentação dos trabalhos e entrega de certificados

Coordenadores: Mary Mattar, Alexandre Mattar e Paulo César Mattar

ANEXOS

Anexo A – Ficha de avaliação do questionário McClelland

FOLHA DE AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PADRÃO DE AUTOAVALIAÇÃO DAS CCEs.

Instruções

1. Anote os valores que aparecem no questionário de acordo com os números entre parênteses. Observe que os números são consecutivos nas colunas. Ou seja, a resposta nº 2 encontra-se logo abaixo da resposta nº 1, e assim sucessivamente.
2. Atenção: faça as somas e subtrações designadas em cada fileira para poder completar a pontuação de cada CCE.
3. Suas pontuações podem necessitar de correção. Verifique as últimas instruções.

Avaliação das Afirmações	Pontuação	CCEs
$\underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} - \underline{\hspace{1cm}} + 6 = \underline{\hspace{1cm}}$ (1) (12) (23) (34) (45)		Busca de oportunidades e iniciativa
$\underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} - \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + 6 = \underline{\hspace{1cm}}$ (2) (13) (24) (35) (46)		Persistência
$\underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} - \underline{\hspace{1cm}} + 6 = \underline{\hspace{1cm}}$ (3) (14) (25) (36) (47)		Comprometimento
$\underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + 0 = \underline{\hspace{1cm}}$ (4) (15) (26) (37) (48)		Exigência de Qualidade e Eficiência
$\underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} - \underline{\hspace{1cm}} + 6 = \underline{\hspace{1cm}}$ (5) (16) (27) (38) (49)		Correr Riscos Calculados
$\underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} + \underline{\hspace{1cm}} - \underline{\hspace{1cm}} + 6 = \underline{\hspace{1cm}}$ (6) (17) (28) (39) (50)		Estabelecimento de metas

_____ + _____ + _____ + _____ - _____ + 6 = _____ (7) (18) (29) (40) (51)	Busca de informações
_____ + _____ + _____ + _____ - _____ + 6 = _____ (8) (19) (30) (41) (52)	Planejamento, Monitoramento Sistemático
_____ + _____ + _____ + _____ - _____ + 6 = _____ (9) (20) (31) (42) (53)	Persuasão e Rede de Contatos
_____ + _____ + _____ + _____ - _____ + 6 = _____ (10) (21) (32) (43) (54)	Independência e Autoconfiança
_____ + _____ + _____ + _____ - _____ + 6 = _____ (11) (22) (33) (44) (55)	Fator de Correção

FOLHA PARA CORRIGIR A PONTUAÇÃO

Instruções

1. O Fator de Correção (que é igual à soma das respostas 11, 22, 33, 44 e 55) é utilizado para determinar se a pessoa tentou apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma. Se o total dessa soma for igual ou maior a 20, então o total da pontuação das 10 CCEs deve ser corrigido para poder dar uma avaliação mais precisa da pontuação das CCEs do indivíduo.
2. Empregue os seguintes números para fazer a correção da pontuação:

Se o total do Fator de Correção for:	Diminua o número abaixo da pontuação de todas as CCEs
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 a 21	3
19 ou menos	0

3. A seguir você poderá fazer as correções necessárias.

FOLHA DE PONTUAÇÃO CORRIGIDA

Pontuação - Fator de = Total Corrigido

Original Correção

Busca de Oportunidade e Iniciativa _____ - _____ = _____

Persistência _____ - _____ = _____

Comprometimento _____ - _____ = _____

Exigência de Qualidade e Eficiência _____ - _____ = _____

Correr Riscos Calculados _____ - _____ = _____

Estabelecimento de Metas _____ - _____ = _____

Busca de Informações _____ - _____ = _____

Planejamento e Monitoramento Sistemático _____ - _____ = _____

Persuasão e Rede de Contatos _____ - _____ = _____

Independência e Auto confiança _____ - _____ = _____