



Empreendedorismo, Startups e Inovação

Enangrad Pleno

JULIANA RIBEIRO NUNES

FERNANDO ANTÔNIO DE SANTANA

Empreendedorismo, startups e inovação

**NOVO PERFIL DO GERENTE DE VENDAS: A IMPORTÂNCIA DAS
CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NOS GESTORES**

RESUMO

O mercado está cada vez mais competitivo, por isso, as organizações precisam sobreviver às necessidades e novas exigências. Sendo assim, profissionais com maior nível de qualificação vem se tornando mais importantes. A área de vendas ocupa maior destaque, por ser responsável pelas comercializações de produtos ou serviços, além de ter o contato direto com os clientes. O papel do gestor de vendas é gerir a equipe, portanto possuir certas habilidades e competências diferenciais podem ser essenciais para o alcance das metas. Este artigo tem como objetivo identificar características comportamentais empreendedoras nos gerentes de vendas por meio do questionário criado por McClelland (1961) e compreender suas contribuições. A pesquisa de campo quantitativa foi realizada com três gestores de diferentes filiais que atuam no setor de vendas. Segundo os resultados, dois dos gerentes entrevistados possuem todas as competências empreendedoras, o que explica o bom rendimento da empresa em relação às vendas. O terceiro apresentou déficits nas categorias "planejamento e monitoramento sistemático" e "busca de informações". Constatou-se que, a longo prazo, a falta das duas habilidades pode vir a afetar os resultados.

Palavras-chave: Gerente de Vendas; Empreendedorismo; Características Empreendedoras; Comportamento Empreendedor.

ABSTRACT

The market is increasingly competitive, so organizations need to survive necessities and new demands. Therefore, professionals with a higher level of qualification are becoming more important. The sales area occupies more prominence, for being responsible for the commercialization of products or services, besides having direct contact with customers. The role of the sales manager is to manage the team, thus having certain skills and differential competencies may be essential to achieve goals. This article aims to identify entrepreneurial behavioral characteristics in sales managers through the McClelland questionnaire (1961) and to understand their contributions. The quantitative field research was carried out with three managers from different branches that operate in the sales sector. According to the results, two of the managers interviewed have all the entrepreneurial skills, which explains the good performance of the company in relation to sales. The third presented deficits in the categories "systematic planning and monitoring" and "information search". It was found that, in a long term, the lack of both skills may affect the results.

Keywords: Sales Manager; Entrepreneurship; Entrepreneurial Characteristics; Entrepreneurial Behavior.

INTRODUÇÃO

A administração é dividida, de acordo com Maximiano (2009), em basicamente cinco áreas: finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing (e vendas), produção e recursos humanos. Com o passar dos anos, com o desenvolvimento da economia e aumento da complexidade organizacional, tornou-se imprescindível a abordagem aprofundada de cada uma dessas subáreas, para se produzir um conhecimento mais elaborado do funcionamento e dinâmica de cada uma, de sua inter-relação com o todo organizacional, e deste todo com o mercado em que atua (FIORI, 2007).

Dentre essas áreas, a de vendas tem ganhado bastante destaque na atualidade. Diretamente ligada ao marketing, é a responsável por garantir a saúde financeira da empresa, o 'dinheiro em caixa' e, com isso, a sobrevivência da organização. Além disso, de acordo com Kotler (1998), é também o ponto de contato da empresa com os clientes, responsável pela criação do vínculo entre estes.

Para a Associação Americana de Marketing (AMA), a administração de vendas pode ser definida como:

[...] um conjunto de funções, planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providências de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida em que estas tarefas são aplicadas à força de vendas (LAS CASAS, 2006, p. 409).

Essas funções são fundamentais para que a empresa consiga alcançar os objetivos e metas instituídas. Neste contexto, as tarefas gerenciais serão exercidas pelo profissional de vendas e é a sua atuação que definirá o sucesso ou fracasso nas operações de uma organização (ROBBINS, 2003).

Segundo Las Casas (2002, p. 39), o gerente de vendas “[...] é o responsável pelo desempenho da equipe e resultados alcançados [...]”, ou seja, é ele quem deverá conduzir seus subordinados ao caminho da obtenção dos objetivos da empresa, além de conhecer bem a atividade para que possa gerenciar com respeito e liderança.

Dentre diversas competências gerenciais, Las Casas (1999) afirma que uma das principais competências exigidas ao perfil do trabalhador na atualidade é o empreendedorismo. Quando voltado para dentro da empresa, ele determina a resolução de problemas ou situações difíceis na empresa, gerando oportunidades e transformando-as em um negócio lucrativo, contribuindo, assim, para que a empresa tenha um maior desenvolvimento através da agregação de valores. O empreendedorismo também é de suma importância para a criação de novas empresas e produtos.

Dornelas (2001 p. 15) alega que o empreendedor “[...] é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Através das considerações feitas anteriormente, pode-se observar que o empreendedorismo é um diferencial importante para um gerente de vendas bem-sucedido. Levando-se em conta que liderar uma equipe de vendas é um trabalho complexo, que tem como objetivo principal superar as metas de venda da empresa, é possível afirmar que, além de todas as características inerentes à função, o gerente de vendas deve também ser um empreendedor.

A figura de um gerente de vendas controlador, exigente, cujo foco principal é o volume de vendas vem desaparecendo. Hoje em dia, para se obter sucesso na área, os gerentes de vendas devem ser, antes de mais nada, líderes e não apenas chefes,

pois liderar pressupõe capacidades muito mais importantes que cobrar e comandar. É claro que ainda terão que dirigir e orientar seus subordinados, porém poderão fazer isso através da colaboração, da motivação e da delegação de poderes. Em pleno século XXI, torna-se necessário aos gerentes de vendas o desenvolvimento de habilidades que permitam adaptar suas atitudes, estratégias e estilos (STANTON; SPIRO, 2000).

O momento atual revela “[...] o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 84). Neste novo cenário, as empresas estão à procura de um diferencial competitivo nos profissionais, visando o alcance dos objetivos de forma eficaz. Rocha (2005) ressalta que “[...] o novo profissional [...] deverá ter competência profissional ampla, envolvendo conhecimento interdisciplinar, habilidades gerenciais, técnicas e políticas, além do profissionalismo ético”. Assim, percebe-se que as relações de trabalho estão sendo modificadas. Conforme Chiavenato (2009 p. 129), “[...] as organizações bem-sucedidas perceberam que somente podem desenvolver suas competências organizacionais na base das competências individuais de seus participantes”. Com o advento da globalização, para se inserir e se manter no mercado de trabalho de forma promissora, faz-se necessário a aquisição de determinadas competências a fim de tornar-se uma peça chave indispensável à engrenagem.

O objetivo desta pesquisa, então, é identificar características marcantes nos gestores de vendas que trabalham de forma empreendedora a fim de compreender como elas contribuem efetivamente para o alcance de metas, habilidades de conhecimentos de vendas e gestão de equipe e liderança, seja para atuar em uma empresa, seja na aquisição do seu próprio negócio. Ademais, pretende-se analisar a importância desses gerentes para a empresa observando a presença de requisitos fundamentais para uma gestão exitosa.

A investigação será feita em uma empresa de produtos de higiene e perfumaria através de visita de campo e entrevistas com profissionais da área.

A presente pesquisa pretende adicionar ao mundo acadêmico mais um estudo voltado aos gerentes de vendas, só que abordando o empreendedorismo.

Na primeira seção, “referencial teórico”, consta as revisões literárias que dão sustentação ao estudo. A segunda seção, “metodologia”, contém o histórico da empresa pesquisada e os instrumentos utilizados para a coleta de informações. A terceira, “resultados”, apresentam os dados e as análises dos questionários. A seção 4, “considerações finais”, é o fechamento das questões apontadas pelo trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gerente de Vendas

Historicamente, desde a Grécia Antiga já existia a figura do vendedor. A venda consiste na relação de troca comercial entre quem vende e quem compra um determinado produto, ou seja, um vendedor e um consumidor. A Revolução Industrial, iniciada entre os séculos XVII e XIX na Inglaterra, se espalhou pelo mundo e possibilitou o aparecimento da figura do vendedor, já que antes os pequenos

produtores se encarregavam pessoalmente da ocupação de produzir e vender seus produtos. Os primeiros vendedores eram chamados de mascates (COBRA, 1994).

Segundo Ingram et al (2008), com o surgimento das grandes indústrias, em que máquinas substituíram a mão-de-obra humana, produzindo numa proporção muito maior que a artesanal e manual, houve um considerável aumento do volume do que era produzido e também da concorrência. Isso fez com que os limites locais se expandissem, ocasionando a abertura do comércio intermunicipal e até mesmo internacional. Surgiu, assim, a necessidade de vendedores que expandissem os negócios para uma economia de produção em massa.

Nessa época, Spiro (2009) aponta o aparecimento dos ambulantes, que eram profissionais autônomos que compravam uma variedade de produtos e os vendiam diretamente para o consumidor.

Com o passar do tempo, o desenvolvimento capitalista possibilitou uma ampliação cada vez maior do mercado. Segundo Megido e Szulcsewski (2007), atualmente, a figura do vendedor desponta como profissional indispensável para o mercado empresarial, pois é ele quem identifica as necessidades do cliente, apresenta soluções e cultiva uma relação interpessoal com a clientela, possibilitando sua satisfação e a geração de novos negócios. Assim, na sociedade contemporânea, o vendedor, tornando-se um profissional estratégico com um conjunto de competências necessárias ao atendimento das novas necessidades do mercado atual, identifica o aparecimento de oportunidades e remete-as à sua empresa. Com isso, nos dias de hoje, as organizações devem se preocupar não com as vendas em si, mas com essas novas propriedades incorporadas à figura do vendedor.

No campo dos negócios, o foco nas vendas e na sua equipe pode acarretar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Para a Silva (1990, p. 45), venda “[...] é o ato de dar alguma coisa a alguém para dele receber de volta outra, ou seja, [...] é uma troca comercial, onde quem vende busca sempre obter lucro, vantagens e benefícios”. A atividade de gerência de vendas aparece, então, dentro desse cenário comercial e competitivo, com um profissional cuja função é planejar, dirigir, supervisionar, motivar e, principalmente, liderar seus vendedores a fim de alcançar mais metas e produtividade. Logo, de acordo com Las Casas (1991), ser gerente de vendas não é fácil, pois trata-se de um cargo desafiador para a maioria das pessoas, porque, para que se atinja os objetivos propostos, toda a equipe precisa ser participativa, envolvida e comprometida. Portanto, não é um trabalho que se faça sozinho, mas que depende do outro também.

Responsável pelo desempenho da equipe e pelas metas alcançadas, caberá ao gerente de vendas, como administrador, a condução dos seus subordinados para a obtenção dos objetivos almejados pela empresa. A tarefa é árdua, já que depende de outros fatores, dentre eles a cooperação de todos os indivíduos envolvidos, porque sem ela será complicado atingir os resultados desejados:

O gerente de vendas exigente, controlador, interessado no volume das vendas está desaparecendo. Atualmente, os gerentes de vendas de sucesso são vistos como líderes de equipes, e não como chefes. Eles ainda dirigem e orientam pessoas, mas fazem isso por meio da colaboração [...] (STANTON; SPIRO, 2000, p. 13).

As funções do gerente de vendas se definem como: planejamento, organização, execução e controle. Cada uma delas exerce papel de suma importância dentro da empresa. O planejamento deve ter como base os objetivos da empresa. Cabe ao gerente, então, "quantificar o mercado de atuação e determinar o seu

potencial", "pesquisar o nível de renda do público consumidor" e "determinar a previsão de vendas e o orçamento necessário aos seus custos operacionais". Em relação à organização, o foco está na estrutura da força de vendas, incluindo os aspectos que visam a escolha, preparação e motivação da equipe comercial. Quanto a execução, o gerente de vendas deve se preocupar em executar tudo o que foi "planejado e comprometido junto à organização", atingindo as metas e objetivos delineados. Por fim, o controle visa a gestão da parte financeira da empresa para que o orçamento delimitado previamente para as metas estabelecidas não seja superado (LAS CASAS, 2002, p. 52).

Muitas características inerentes dos gestores de vendas têm similaridade com as dos empreendedores. Na próxima seção será aprofundada essa ideia.

1.2 Empreendedorismo

Em um mundo globalizado, o empreendedorismo é um dos perfis mais aclamado pelas organizações. Ele é considerado a chave do sucesso. Com origem francesa, a palavra *entrepreneur* (empreendedora) começou a ser difundida com o conceito de aquele que assume risco pelo economista Richard Cantillon. (SEBRAE, 2007)

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal. (SEBRAE, 2007, p. 15).

No Brasil, o empreendedorismo ganhou força em 1990. Uma das causas foi a abertura econômica ao mercado internacional, ocasionando a criação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Apesar da economia incerta, em 2009 houve um aumento na taxa de crescimento de empreendedores no país, divulgados pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (DORNELLAS, 2001).

Segundo a definição de Dolabela (1999 p. 25), "[...] empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa". Os empreendedores devem, então, ser criativos, pois para inovar é necessário possuir esta capacidade.

Identificam-se empreendedores quando são encontradas pessoas com características singulares, diferenciadas. Elas se destacam por serem motivadas ao extremo e por apresentarem paixão e amor pelo que fazem, se entregando de corpo e alma as suas atividades a ponto de deixarem uma marca indelével por onde passam e atuam. São indivíduos respeitados, reconhecidos, admirados, que servem como referência positiva a todos os que deles se cercam (DORNELLAS, 2001).

Em consonância com Dolabella (1999, p. 12), para se aprender a empreender, faz-se necessário um comportamento proativo do indivíduo, o qual deve desejar "[...] aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção".

Encontrar empreendedores não é tarefa fácil. Muitos pensam, erroneamente, que todos os administradores são empreendedores, mas isso não é uma máxima.

Qualquer pessoa pode ser um empreendedor, mas nem todas possuem peculiaridades empreendedoras, pois empreendedores são indivíduos especiais.

Um empreendedor de sucesso deve possuir características que vão além das atribuídas aos administradores. A visão empreendedora deve ser mais abrangente. Não se trata apenas de administrar, mas extrapolar os limites daquilo que deve ser feito. Por isso, são importantes atributos pessoais que, quando associados a fatores sociológicos e ambientais, contribuem efetivamente para o surgimento de uma nova empresa. Empreendedor é aquele que realmente consegue fazer diferença porque é diferente (Dornellas, 2003).

As palavras de Dornellas corroboram o pensamento de Filion:

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

Compreende-se, desse modo, que, para se obter sucesso, uma empresa necessita de um gerenciador que possua características empreendedoras. Quanto mais habilidades empreendedoras o gerente tiver, menores serão os riscos e maiores as chances de sucesso. O líder funcionará como o grande maestro que rege uma grande orquestra, pois assumirá a responsabilidade de conduzir sua equipe de maneira harmoniosa, entrosada, empenhada em produzir e dar o melhor de si para atingir metas e objetivos comuns. Será também capaz de ajudar seus subordinados a superar limitações e adquirir segurança em suas ações. Além do mais, saberá enxergar oportunidades e desenvolver aptidões que conciliem conhecimentos de vendas com competências de gestão e liderança de grupos, tornando-se figura-chave, essencial na empresa.

A identificação de características empreendedoras num gerenciador torna-se importante porque é um meio facilitador para a garantia do sucesso empresarial, visto que quanto mais habilidades empreendedoras tiver, menores serão os riscos e maiores as chances de ser bem-sucedido. Conseguirá exercer o seu papel de líder, sendo o grande maestro que propiciará que metas sejam alcançadas através da capacidade de saber lidar com pessoas e ajudá-las a superar suas limitações, ao mesmo tempo em que enxergará oportunidades, desenvolvendo saberes capazes de conciliar os conhecimentos de vendas com as competências de gestão de equipe e liderança, fazendo uma grande diferença na empresa.

Com relação ao comportamento gerencial, muitas pessoas ainda consideram que, para uma empresa ter sucesso, basta apenas que sejam desenvolvidas certas capacidades específicas como, por exemplo, marketing, produção, finanças, etc. Porém, existem aqueles que visam também incentivos de créditos e fiscais.

Entretanto, de acordo com McClelland (1961), afirma que atitudes empreendedoras são determinantes para atingir excelentes resultados empresariais, mas para alcançá-las é necessário o aperfeiçoamento destas características:

É empreendedor, qualquer área alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade [...]. Tal concepção abrange todos os tipos de empreendedores – o que atua na empresa, no governo, no terceiro setor, seja

na posição de empregado, seja na de dirigente, autônomo ou proprietário. (DOLABELA 2003, p. 35)

Comportamento positivo, disposição, criatividade, dedicação, persistência, ousadia, equilíbrio mental e emocional, dinamismo, otimismo, paixão, capacidade de identificar oportunidades e aproveitá-las, liderança, organização, conhecimento, força de vontade, além das competências técnicas e uma singularidade que o faz se destacar entre os demais. Tudo isso, aliado à constante busca de crescimento e aprendizagem são características de um empreendedor exitoso. Aquele que tem plena consciência de onde está até aonde quer chegar e estabelece uma ponte de estratégias para conseguir alcançar, com sucesso, seus objetivos.

1.3 Comportamento Empreendedor

Como assevera Sarasvathy (2001a), o comportamento empreendedor deve ser definido como a maneira que se comportam os empreendedores, observando se realizam suas atividades com um objetivo definido a priori, a fim de controlar os acontecimentos futuros, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis. De acordo com Bessant e Tidd (2009), vários estudos tentam explicar o comportamento com base nas características e traços pessoais ou o ambiente interno e externo.

Greatti (2003) afirma que:

No estágio atual de conhecimento sobre o empreendedorismo, sabe-se que ajudar os empreendedores a identificar as características que devem ser aperfeiçoadas, é um fator muito importante para o desenvolvimento pessoal em busca do sucesso empresarial. (GREATTI, 2003, p. 69-70)

O americano David McClelland em pesquisa realizada em 1960, a respeito das características empreendedoras, indica que pessoas bem-sucedidas tem uma estrutura motivacional diferenciada marcada pela presença da necessidade de realização. Também afirma que afirma que “[...] uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de realização, produzirá um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido” (MCCLELLAND, 1972, p. 253).

O autor formulou as dez características do comportamento empreendedor, definidas a partir de estudo publicado, em 1987, apontando quais atributos pessoais os empreendedores de sucesso demonstravam ter. Para a consecução de seu trabalho, elaborou medidas de mensuração para testar as diversas características dos empreendedores, tendo como ponto de partida a teoria das necessidades (de realização, poder e afiliação), desenvolvida anos anteriores (MCCLELLAND, 1972).

Elaborada em 1943, a teoria das necessidades criada por Maslow (1908-1970), psicólogo americano, serviu como base para outras ideias que surgiram posteriormente. Maslow, em seus estudos, procurou identificar as motivações e satisfações que dão origem às ações humanas. Segundo o psicólogo, existem no ser humano cinco principais grupos de necessidades que precisam ser atendidas, divididos hierarquicamente em uma pirâmide. São elas: as fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de autorrealização. As duas primeiras necessidades (fisiológicas e de segurança) pertencem ao nível baixo, localizando-se na base da pirâmide (primeiro a fisiológica e, logo após a segurança). As necessidades seguintes (social, estima e

autorrealização) correspondem ao nível alto, ocupando respectivamente o restante da pirâmide até o topo (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Robbins (2002, p. 152), a teoria de Maslow é explicada da seguinte forma: “[...] à medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante”. Esse fenômeno só ocorre quando a necessidade anterior for efetivamente saciada do modo hierárquico.

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.



Fonte: Portal da administração (2007).

Ao analisar e identificar fatores de motivação, pode-se compreender que motivar seus subordinados deve ser uma das funções primordiais de um bom empreendedor. As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou desenvolver, de acordo com os estudos feitos por McClelland, são apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 01- Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S) identificadas por McClelland

CATEGORIA: REALIZAÇÃO
<p>CCE: Busca de oportunidades e iniciativa / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias; ▪ Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; ▪ Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
<p>CCE: Exigência de qualidade e eficiência / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato; ▪ Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
<p>CCE: Persistência / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Age diante de um obstáculo significativo; ▪ Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; ▪ Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
<p>CCE: Independência e autoconfiança / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; ▪ Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; ▪ Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
<p align="center">CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</p>
<p>CCE: Correr riscos calculados / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliam alternativas e calcula riscos deliberadamente; ▪ Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; ▪ Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
<p>CCE: Busca de informações / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; ▪ Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; ▪ Consultam especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
<p>CCE: Estabelecimento de metas / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; ▪ Define metas de longo prazo, claras e específicas; ▪ Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
<p>CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; ▪ Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; ▪ Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
<p align="center">CATEGORIA: INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)</p>
<p>CCE: Comprometimento / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; ▪ Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; ▪ Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
<p>CCE: Persuasão e redes de contato / Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; ▪ Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; ▪ Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Fonte: Silva (1991).

Segundo Mai (2006), uma pessoa que possui uma das características destacada pelo estudo, poderá no futuro empreender. Apesar de haver tantas outras teorias sobre comportamento empreendedor, o autor Cooley (1991, p. 61) afirma que “[...] a pesquisa de McClelland continua sendo a mais ampla e mais rigorosa pesquisa empírica sobre as características associadas com empreendedores de sucesso em países em desenvolvimento [...]”. Isto embasa mais a escolha do método para a realização do trabalho.

1.4 Histórico da Empresa

A empresa escolhida para a aplicação dos questionários fica situada na cidade do Rio de Janeiro. Fundada nos anos 20, sua trajetória se inicia a partir do desenvolvimento de um produto com uma fragrância original. Sem capital para alocação, o fundador e sua esposa usavam a própria casa para a realização da fabricação. A publicidade foi o ponto chave para o crescimento das vendas possibilitando, anos depois, a construção da primeira fábrica. A empresa fez um forte investimento em máquinas, aumentando a capacidade de produção e abaixando os custos. O produto carro-chefe chegou ao auge na década de 80 e, até hoje, segue líder de vendas na região Norte e Nordeste. Outras linhas de cuidado de higiene foram acrescentadas no mercado, mas não obtiveram o mesmo sucesso do seu produto principal. Apesar dos altos e baixos, a empresa ainda gera lucros para os seus acionistas, graças a manutenção da marca. Atualmente, a empresa de médio porte continua sendo administrada pela família e conta com cerca de 300 funcionários. Seu maior desafio é a renovação e reposicionamento da marca para as futuras gerações.

Essa breve narrativa da empresa demonstra com clareza o perfil empreendedor de seu fundador, seguindo, basicamente, o modelo de empreendedorismo da grande maioria das empresas brasileiras, que iniciam seu funcionamento de forma tímida e familiar, crescendo e se expandindo numa segunda fase para, posteriormente, adentrar na fase de profissionalização.

2 METODOLOGIA

O estudo tem característica quantitativo/qualitativo e tem o objetivo de avaliar a existência de características empreendedoras nos entrevistados. Para Gil (1987), os dados coletados por meio de levantamento possibilitam o agrupamento em tabelas, permitindo uma análise estatística, sendo as variáveis codificadas e correlacionadas. Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo. “É a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2009, p. 43). O questionário permite uma avaliação do perfil empreendedor nos principais aspectos que o determinam, como: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

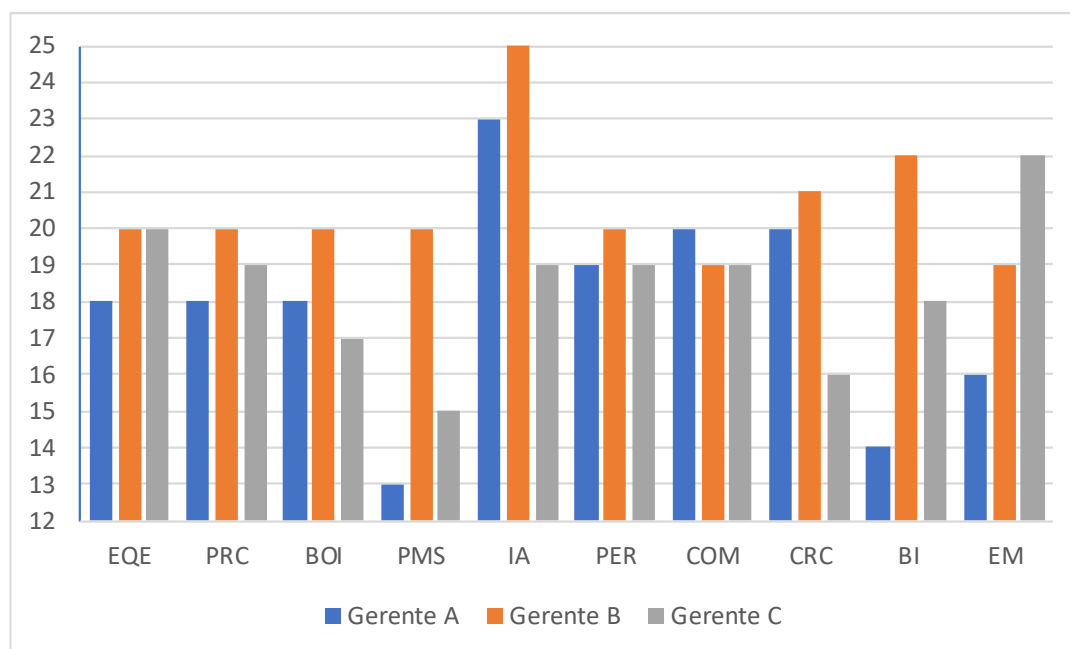
As entrevistas foram realizadas nas três filiais de uma empresa que comercializa produtos de higiene e perfumaria. A aplicação foi direcionada, no período de 2 de outubro a 10 de outubro, a cada gerente de vendas das filiais, totalizando três.

Nas entrevistas foi aplicado o questionário elaborado por David McClelland, composto por 55 questões fechadas, pontuadas numa escala Likert de 1 a 5, nos quais os entrevistados tiveram que optar pelas respostas de acordo com a frequência de ocorrência na vida cotidiana, sendo: 1- nunca; 2- raras vezes; 3- algumas vezes; 4- usualmente; 5- sempre. Todas as CCEs identificadas pelos estudos correspondem a um conjunto de cinco situações em que a pontuação máxima é de vinte e cinco pontos para cada característica. McClelland só considerava empreendedor o indivíduo cuja pontuação mínima atingisse quinze pontos. Mesmo que ocorra uma tendência do entrevistado de supervalorizar seus comportamentos, existe um fator de correção, que serve como ponto de controle para pontuação final (McCLELLAND, 1961).

3 RESULTADOS

Após o retorno dos questionários com os valores autoatribuídos, foram realizados os cálculos necessários para se obter as pontuações dos comportamentos. Os três gerentes de vendas serão identificados como gerente A, gerente B e gerente C. O quadro 2 abaixo apresenta os resultados dos questionários.

Figura 2: Características Comportamentais Empreendedoras



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

O eixo horizontal apresenta a pontuação de cada participante. No eixo vertical do gráfico estão listadas as 10 características determinadas por David McClelland, que são: Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), Persuasão e Rede de Contatos (PRC), Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI), Planejamento e Monitoramento

Sistemáticos (PMS), Independência e Autoconfiança (IA), Persistência (PER), Comprometimento (COM), Correr Riscos Calculados (CRC), Busca de Informações (BI), Estabelecimento de Metas (EM).

Avaliando os resultados obtidos pelos gerentes de vendas, observa-se que todas as CCEs apresentam uma pontuação acima do valor médio (15) nos gerentes B e C, confirmando que estes possuem as características empreendedoras acima da média de McClelland. O gerente A ficou abaixo em duas categorias, o que será analisado nos próximos parágrafos.

Destaca-se que a característica “independência e autoconfiança” foi a pontuação mais alta entre dois gerentes (A, B). Isso evidencia confiança na própria capacidade, autonomia e segurança, atributos de pessoas que mantêm seu ponto de vista, mesmo diante de opiniões opostas. Demonstra determinação, constituindo um diferencial importante para quem lidera uma equipe.

Quanto aos “estabelecimentos de metas”, observamos que o gerente C conseguiu ultrapassar a barreira dos 20, configurando uma busca de alcance de metas pessoais e profissionais. Há dois anos, ele foi promovido de supervisor para gerente de vendas. A empresa também trabalha com metas e, na maioria das vezes, elas são atingidas.

Verifica-se que a “busca de oportunidades e iniciativa” é igualmente uma competência dos gerentes que apresentam um bom índice. Sinaliza que estão buscando novos métodos existentes no mercado e são atentos às oportunidades de se atualizar. Além disso, a empresa busca capacitar seus funcionários e todos os entrevistados já participaram de pelo menos um curso de aperfeiçoamento. Corroborando a importância da atualização, Thorn (1992, p. 3) diz que “[...] mesmo os mais habilidosos vendedores ‘enferrujam-se’ sem uma prática regular. Você não pode querer liderar e motivar os outros se não consegue mostrar à equipe como fazer melhor”.

Outra qualidade essencial para um gerente de vendas que está presente nos 3 entrevistados é a “persuasão e rede de contatos”. De acordo com Silva (1990), o gestor precisa ter um bom relacionamento interpessoal e atualizar sempre a sua rede de contatos para obter uma proximidade com as partes envolvidas no processo, a fim de identificar nestes contatos pessoais, meios para a obtenção de parcerias e influências.

Nos demais itens houve certa homogeneidade nos resultados. Os quesitos “comprometimento”, “persistência” e “exigência de qualidade e eficiência” tiveram uma média de 19. Isto demonstra um equilíbrio entre estas capacidades que, de certa maneira, se interligam. Ter comprometimento com clientes e a equipe é um fator fundamental para a realização dos objetivos, e se necessário, o despendimento de esforços para completar o trabalho, sempre mudando as estratégias de acordo com os obstáculos encontrados no ambiente competitivo, além de concomitantemente, garantir a qualidade dos serviços e produtos para os consumidores.

“Correr riscos calculados” teve pontuações altas nos gerentes A e B, caracterizando indivíduos que têm informações precisas e avaliam as alternativas. Isso se traduz no modo com que negociam com novos clientes, apostando em faturamentos altos com parcelamentos a longo prazo, proporcionando, assim, o alcance das metas.

Finalizando a análise dos resultados, o “planejamento e monitoramento sistemático” e a “busca de informações” foram apontados como uma deficiência do gerente A, conquistando somente 13 e 14 pontos, respectivamente. Observa-se que as duas características têm uma relação de interdependência. Planejar é antecipar as

ações futuras e reavaliá-las constantemente. Com isso, obter informações sobre o mercado, os clientes, os fornecedores ou concorrentes são peças fundamentais para a execução do planejamento. Estar bem informado é a base de toda a atividade bem-sucedida.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi identificar características empreendedoras nos gestores de vendas, através de uma pesquisa realizada em uma empresa de produtos de higiene e perfumaria. Desse modo, procurou-se entender a importância de atributos empreendedores para o alcance de objetivos. Constatou-se que a aquisição de habilidades e conhecimentos de vendas por parte do gestor e, principalmente, que a natureza de líder, permitem a garantia da saúde financeira e prosperidade da empresa, possibilitando até a obtenção de seu próprio negócio. Qualidades de liderança positiva são determinantes para conquistar a confiança da equipe, tendo como resultado uma força direcional usada para alcançar metas desejadas, que por sua vez resultam num *feedback* em termos de grandes realizações. Verifica-se, pois, que o empreendedorismo pode tornar-se um diferencial estratégico para que a empresa possa estimular e usar essas competências a seu favor.

Utilizando como uma das definições de empreendedorismo a de SEBRAE, que o explica como um processo criativo inovador em que é exigido dedicação, tempo e esforços necessários para assumir riscos, objetivando recompensas de satisfação pessoal e financeira, num mercado cheio de concorrentes, ávidos por lucros e crescimento, conclui-se que um gerente de vendas com comportamento empreendedor constitui um diferencial indispensável no meio empresarial. Será ele o elemento agregador, motivador, criativo, inovador que procura mudanças para melhoria de resultados, observador das realidades circundantes, promotor de um estilo de administrar recursos humanos e materiais, eliminando o medo de arriscar, tendo visão do futuro sem se desfocar do presente. Aquele capaz de negociar para resolver problemas, valorizar e respeitar as diferenças, desenvolvendo uma administração participativa, solucionando conflitos, desenvolvendo o poder da equipe, promovendo a qualidade do trabalho e, conseqüentemente, o sucesso da empresa.

Nesse cenário competitivo, em busca de resultados cada vez mais satisfatórios, está o gerente de vendas, que é o responsável pela integração e desempenho de todos os membros da equipe, tendo que, como administrador, conduzir, estimular e motivar seus subordinados ao direcionamento de esforços para o alcance de metas.

O presente estudo pesquisou três gerentes de vendas a fim de investigar a existência de características empreendedoras. Os resultados indicam que dois gerentes possuem todas as CCE's, de acordo com o questionário de McClelland. Um dos gestores ficou abaixo em duas categorias: "planejamento e monitoramento" e a "busca de informação". Tal fato necessita ser investigado e trabalhado pela empresa, visto que a carência pode impactar nas vendas futuras. Os resultados da pesquisa são de suma importância, pois ajudam a detectar possíveis erros e acertos através das conclusões obtidas. É uma forma de avaliação e observação eficaz que só trará benefícios para a empresa, à medida que servirá como diagnóstico de desempenho, possibilitando transformação de pontos negativos em positivos, realização de

mudanças estratégicas, reformulações e revisões de procedimentos, visando o êxito da empresa.

A pesquisa apresenta a limitação, por ser um estudo de caso. Conseqüentemente os resultados são válidos para essa específica empresa. O questionário autoavaliativo, preenchido pelos próprios gerentes, pode ser contestado. Uma avaliação de desempenho poderia ajudar na análise dos resultados.

O referente estudo pode ser replicado em outras organizações de diferentes ramos. Recomenda-se uma pesquisa mais ampla, com entrevistas pessoalmente para validar os resultados.

REFERÊNCIAS

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos nas empresas. 7 ed. Barueri: Minole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**; edição compacta; 2ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**: Phil Testis: Academic Year 1987 – 1989 thesis. Cranfield, UK: Cranfield Institute of Technology, 1991.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo, uma forma de ser**: saiba o que são empreendedores individuais e coletivos. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

FIORI, José Luis. **História, Estratégia e desenvolvimento**: Para uma geopolítica do capitalismo. Ed. Boitempo, SP, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GREATTI, Ligia. **Perfis Empreendedores**: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial, no município de Maringá-PR. 2003. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UEL. Maringá, 2003.

INGRAM, T.N.; LA FORGE, R.W.; AVILA, R.A.; SCHWEPKER JR, C.H.; WILLIAMS, M.R. **Gerenciamento de vendas**: análise e tomada de decisão. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

MAI, Antonio Fernando. **O Perfil do empreendedor versus a mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais do município de Aracruz/ES**. 2006, 187 p. Dissertação (Mestrado). Fucape, Vitória, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução A Administração**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2009

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

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

MEGIDO, José; SZULCSEWSKI, Charles. **Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Pirâmide de Maslow**. Disponível em: <<http://www.portaldadministracao.org/wp-content/uploads/2007/08/piramide.gif>>. Acessado em: 10 set. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva, 2003, cap.2

ROCHA, Marcelo Oliveira. **Mercado de trabalho na era da informática**. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/x/23/61/2361/?email>, 2005. Acesso em 20 de agosto de 2018.

SARASVATHY, Saras, D. **What makes entrepreneurs entrepreneurial?** Darden Business Publishing, 2001b. Disponível em < <http://www.effectuation.org/paper/what-makesentrepreneurs-entrepreneurial> > Acessado em 03/07/2018.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2007, p. 67.

SILVA, Joaquim C. **Gerência de vendas: visão prática de um profissional**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

SILVA, Zita Gomes da. **O Perfil Psicológico do Empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE – GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO DE CAPACITAÇÃO DO EMPREENDEDOR (CENTRO CAPE), 1991.

SPIRO, R.L.; RICH, G.A.; STANTON, W.J. **Gestão da força de vendas**. Porto Alegre: AMGH, 2009.

STANTON, William J. **Administração de Vendas**. 9 ed. Rio de Janeiro: 1999, Guanabara Dois.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. **Administração de vendas**. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

THORN, Jeremy. **Gerente de Vendas: o desafio da primeira gerência**. São Paulo: Makron Books 1992, 225 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.