

## **ATENDIMENTO: PERFIL EMPREENDEDOR E SEU IMPACTO SOBRE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

Valéria Riscarolli, MA  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Regional de Blumenau - FURB

Prof. Fabrícia Durieux Zucco, MA  
Depto. de Comunicação Social  
Universidade Regional de Blumenau – FURB

Prof. Leonel Cezar Rodrigues, PhD  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Regional de Blumenau - FURB

### **RESUMO**

Uma das áreas funcionais, considerada pivotal para a dinâmica e crescimento das Agências de Publicidade e Propaganda, é a função Atendimento. Propusemo-nos a identificar o perfil comportamental empreendedor dos profissionais de Atendimento, com a intenção de verificar se seu perfil influencia a dinâmica organizacional das agências, de acordo com a tipologia empreendedora de Miner (1998). Seleccionamos para a pesquisa quatro das maiores agências de publicidade e propaganda, segundo a Associação Brasileira das Agências de Publicidade e Propaganda – Capítulo de Santa Catarina. Os resultados indicaram que a resultante do perfil foi a de supervendedor, depois realizador, gerador de idéias e por fim, administrador. Em relação aos 9 parâmetros da dinâmica das organizações, o perfil empreendedor desses profissionais possui influência e clara ligação, não necessariamente dependência, com a dinâmica organizacional.

**Palavras-chave:** Função atendimento; Perfil empreendedor; Agências de publicidade e propaganda

### **1 INTRODUÇÃO**

As atividades de publicidade e propaganda, em seus primórdios, obedeciam no Brasil, via de regra, os mesmos padrões de outros países, eram uma intermediação ou simplesmente corretores de propaganda nos veículos de mídia em circulação (jornais, revistas e pouco mais tarde, no rádio) (SANT’ANNA, 1998). A estruturação da publicidade e propaganda, no entanto, como um negócio, começou a acontecer a partir da década de 50 (CORRÊA, 1997). Nesta década, as agências eram ainda pequenas e algumas funções como o Atendimento, personificavam o próprio negócio. Eram eles os “donos das contas” e não raro, sua saída representava dupla perda para as agências: a do profissional e a da conta. A mídia escrita (jornais, revistas) e o rádio eram os grandes meios de comunicação. As agências se restringiam quase que exclusivamente ao Atendimento e à Produção (CORRÊA, 1997).

A partir da década de 1960, a televisão começa a tomar força no meios de comunicação. Uma nova realidade começa também a surgir para as agências. A força da propaganda televisiva amplia o mercado dos que queriam anunciar e exige uma mudança de

foco das artes gráficas para a eletrônica. As agências precisaram se reestruturar para poderem lidar melhor com a informação. Num primeiro momento, a Criação passou a ser muito importante para a agência já que o efeito da mensagem visual e seu poder de convencimento eram percebidos como fundamentais para a peça publicitária (CORRÊA, 1997). Este mesmo conceito passou para as artes gráficas, que ao final da década cresceu consideravelmente em número e estilo. A importância da Criação aumentou, dado às premiações nacionais e internacionais, que deram e ainda dão, projeção e status às agências de publicidade e propaganda.

Antes que a década de 60 acabasse, a mídia começa lentamente a abrir seu espaço de importância na agência. Ao final desta década e no início da década de 70, crescem e diversificam-se significativamente os meios de comunicação. As rádios passam a transmitir em FM e a televisão, a transmitir em cores. Surgem os primeiros *out doors* e os anúncios passam a integrar maiores conhecimentos de outras áreas, como a psicologia, sociologia e marketing (comportamento do consumidor). Era necessário verificar a eficácia e eficiência de outros meios de comunicação isoladamente e em conjunto. Desta forma, a pesquisa de mercado e a da eficiência da mídia utilizada começaram a determinar a forma de tratamento de negócios das agências de publicidade e propaganda. A mídia se fortalece, no entanto, na segunda metade da década de 70 e início da década de 80 (CORRÊA, 1997).

Durante a década de 80, a função de planejamento assume importância central, porque as informações das pesquisas precisavam ser aplicadas de forma eficaz. De um lado, os meios de comunicação se sofisticaram tremendamente. De outro, os clientes tornaram-se mais exigentes quanto aos resultados das campanhas. Assim, em busca de melhores resultados, as agências passaram a orientar-se pelas pesquisas de audiência (TV e rádio), focando nichos específicos com programas cada vez mais sofisticados (CORRÊA, 1997). Por esta época, os impactos da revolução digital (computadores, softwares e outros periféricos eletrônicos) começaram a aparecer pressionando as agências de publicidade e propaganda a sofisticarem-se mais e mais, de tal forma que já na década de 90, não havia mais lugar para generalistas. Cada área começa a utilizar de especialistas com funções muito definidas e exigindo alto grau de profissionalismo.

## 1.1 O PROBLEMA

Devido à crescente sofisticação operacional das agências, especialmente no que se refere à necessidade de especialização funcional para cada área de atividade produtiva, a função do Atendimento tem que assumir uma nova postura profissional. Atendimento é uma base sobre a qual gravitam as várias funções da agência e é, em tese, responsável pela

dinâmica gerencial e desempenho geral da agência. Dependendo de como o Atendimento conduz suas funções, outras funções podem ser afetadas e reagir positiva ou negativamente. Por exemplo, um profissional do Atendimento com características de gerador de idéias pode ter um bom desempenho profissional sob o ponto de vista da geração do *briefing* que ele deve passar para a Criação. Porém, se ele não tiver características de bom integrador, no argumento de Adizes (1976), ele pode perder o senso de negociação interna e criar mais conflitos com a Criação do que garantir que uma proposta satisfatória seja levada ao cliente. Desta forma, o perfil do profissional de Atendimento, está estreitamente ligado ao sucesso, ao fracasso, à harmonia ou aos conflitos internos de relacionamento, de uma agência.

Sob o ponto de vista de negócios, portanto, é extremamente importante saber-se qual o perfil deste profissional. Nossa abordagem aqui refere-se mais especificamente, ao perfil empreendedor do profissional de Atendimento que deve influir sobre o comportamento ou o perfil da agência. As características principais distintivas de uma agência aproximam-se das características empreendedoras do seu profissional do Atendimento? Qual seria o perfil predominante do profissional de Atendimento em importantes agências de comunicação e propaganda, por exemplo, do estado de Santa Catarina? Nossos pressupostos são os seguintes: a) dado ao fato da centralidade da função Atendimento numa agência de Comunicação e Propaganda, o comportamento organizacional desta está estreitamente ligado ao perfil empreendedor do profissional de Atendimento; b) Os conflitos (ou harmonias) dependem da adequação do perfil empreendedor do profissional do atendimento.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar o perfil empreendedor dos profissionais de Atendimento, utilizando o modelo de Miner (1998), numa amostra de quatro das principais Agências de Publicidade e Propaganda do Estado de Santa Catarina e verificar seu impacto sobre as respectivas agências de publicidade e propaganda.

## **2 EMPREENDEDORISMO E ESPÍRITO EMPREENDEDOR**

Drucker (1985), ao discutir a inovação e empreendedorismo deixa claro que este último não é apenas arte nem somente ciência, mas é antes uma prática e uma disciplina. Não é somente ciência, por que empreendedorismo é, tipicamente uma habilidade pessoal (arte). Essa habilidade pode ser desenvolvida e aperfeiçoada por meio de treino. Treino é a “ciência” apontada por Drucker (1985). Assim, empreendedorismo depende do desenvolver das habilidades (características empreendedores pessoais) de forma científica. É uma ciência enquanto mecanismo e técnica de capacitação, isto é, de desenvolvimento de habilidade. É uma prática por causa do caráter pragmático do evento. Nenhuma realização empreendedora

pode ser reduzida ou confinada meramente ao âmbito do sonho ou do abstrato, sem estar associada ao fazer. Assim, os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

Em princípio, o desenvolvimento do novo empreendimento se resume a um raciocínio bastante simples: os seres humanos são dotados de uma necessidade de criar, de trazer à luz algo que jamais existiu ou que nunca tivesse funcionado muito bem. Em outras palavras, seres humanos foram feitos para enfrentar desafios. Empreender, portanto, implica em criar a diferença e explorar a dinâmica mercadológica do negócio. Segundo Farrel (1993), não é somente a prática de modernas técnicas de administração que levam as empresas ao sucesso e ao crescimento, mas o espírito empreendedor. Porque, “empreendedor é aquele que recombina capital, recursos físicos e mão-de-obra, de alguma maneira original e inovadora”, diz Say (1983, p. 19).

O espírito empreendedor é uma habilidade que as pessoas nascem com maior dosagem ou menor dosagem. Filion (1999), deixa claro nos resultados de suas pesquisas, que o espírito empreendedor pode ser nutrido e desenvolvido, se houver, minimamente uma habilidade empreendedora natural. Espírito empreendedor é como a habilidade para o futebol, demonstrada por algumas pessoas. Estas podem tornar-se mais capacitadas como jogadores, isto é, serem jogadores de futebol mais exímios se aprimorarem suas habilidades naturais. Da mesma forma, uma pessoa não pode tornar-se um grande programador de computador, se não possuir a habilidade natural da lógica.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO EMPREENDEDOR

Empreendedor vem do francês *entrepreneur*, usado no início do século XII, para designar agentes de brigas ou duelos (VÉRIN, 1982). Ainda segundo esse mesmo autor, no século XII o termo também era empregado para indicar aquele que tomava a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Já no século XVIII, o termo passou a indicar aquele que criava e dirigia projetos. Foi somente a partir do século XVIII que, segundo Vérin (1982), o termo assumiu o significado mais próximo do sentido utilizado correntemente, isto é, aquele que comprava matéria prima, processava e vendia a outra pessoa. Entrepreneur, portanto, era uma pessoa que identificava uma oportunidade de negócios e assumia os riscos de realizá-la.

Um dos mais recentes pesquisadores do fenômeno do empreendedorismo é Miner (1998). O autor juntou suas experiências ao longo de duas décadas dedicadas ao estudo do empreendedor, mais especialmente do perfil do empreendedor, num único trabalho em que pesquisou 100 empresas, na busca da identificação dos fatores determinantes do sucesso dos

empreendedores. O mesmo autor tentou estabelecer uma ligação entre o perfil do empreendedor e o desempenho de suas organizações.

O direcionamento de Miner (1998) dado à sua pesquisa do perfil do empreendedor, isto é, sua abordagem simples, direta e, principalmente, com grande sentido prático para a dinâmica das organizações, fez-nos escolher seu método para replicá-lo em nossa pesquisa. De fato, MINER não afirma categoricamente que o perfil dos empreendedores é diretamente responsável pelo comportamento organizacional observado em suas empresas pesquisadas. É racional e razoável, porém, que possamos partir dessa premissa, isto é, de que as organizações acabam adquirindo a mesma dinâmica de seus donos ou empreendedores, porque outros estudiosos do assunto relacionam perfil do empreendedor com dinâmica organizacional (FARREL,1993; HARRELL, 1994).

Adizes (1996) descreve magistralmente o ciclo evolutivo das organizações, apontando as causas mais freqüentes de morte ou insucesso. No ciclo completo, o autor indica nove fases distintas: quatro de crescimento, quatro de declínio e uma de maturidade ou plenitude organizacional. O crescimento das empresas está tipicamente ligado à ação empreendedora de seu líder. A fase de maturidade é uma balança entre flexibilidade organizacional, como resultado da centralidade do empreendedor, e rigidez regulativa, como consequência da descentralização controlada. As fases de declínio, nada tem a ver com o empreendedor, já que são tipicamente decorrentes da rigidez burocrática imposta pela sobreposição da regra ao espírito empreendedor e criativo.

Assim, ao juntarmos os perfis empreendedores de Harrell (1994) com o ciclo de maturação organizacional de Adizes (1996), teremos um cenário claro do impacto organizacional determinado pelo estilo ou comportamento do empreendedor sobre sua organização. Este é o raciocínio básico que estabelecemos para estudar nossa premissa de pesquisa.

A dificuldade, para essa pesquisa, com os autores que descrevem perfis de empreendedores, sempre esteve nas limitações de abordagem dos elementos constituintes dos perfis. Em geral os autores que citamos nesta fundamentação ligados às características dos empreendedores abordam-nas de forma compartimentalizada. Em outras palavras, pesquisadores como McClelland (1961), Timmons (1985) e outros discutem as características pelas características, não as inserindo no contexto do negócio. Miner (1998), ao contrário, aborda as características dos empreendedores exatamente a partir do cenário de seus respectivos negócios. Miner descreve a simbiose que existe entre os protótipos comportamentais empreendedores e o contexto organizacional. Por isso, a opção, ao tentar-se

selecionar uma base teórica que fundamenta essa pesquisa recaiu sobre Miner (1998). Os quatro caminhos para o sucesso descritos pelo autor como as quatro características comportamentais básicas dos empreendedores, determinam, cada um, uma rota para o sucesso. Os protótipos de empreendedores segundo Miner (1998) são tipicamente: os Realizadores, os Supervendedores, os Administradores e os Geradores de idéias.

### **Realizadores**

Empreendedores com esse perfil possuem pelo menos sete características distintivas. A primeira delas é que eles possuem uma grande necessidade de realização. Fazem as coisas acontecerem na organização. São competitivos e orientados para o sucesso. Uma segunda característica refere-se ao desejo por feedback. Medidas de lucro, produtividade, contas a receber, faturamento e volume de vendas dão os parâmetros e valores de quão bem tem se desempenhado os empreendedores. Este é o tipo de feedback que energiza os realizadores.

Uma terceira característica dos realizadores é o desejo de planejar e determinar metas. Aliado ao planejamento, os realizadores possuem forte iniciativa pessoal. Essa é uma quarta característica dos realizadores. Uma quinta característica refere-se ao forte comprometimento pessoal com a sua organização. Por fim, os realizadores acreditam que o trabalho deve ser guiado por metas pessoais, não pelas de outros.

### **Supervendedores**

Supervendedores não são o tipo típico de empreendedor que se espera. Estes empreendedores constroem relacionamentos melhor do que impérios econômicos. Uma de suas características é a capacidade de entender e sentir como a outra pessoa, isto é, a capacidade de empatia. Supervendedores gostam de pessoas, escutam bem, dão apoio e aceitam sugestões. Eles tomam decisões baseadas na situação presente e nas pessoas envolvidas. Buscam harmonia e ocasionalmente precisam de elogio. Pelo fato de não gostar de dizer coisa ruins às pessoas, muitas vezes eles têm dificuldades de tomar decisões difíceis e dizer não. Por fim, os supervendedores acreditam que uma força de vendas é crucial para realizar a estratégia da organização. A força de vendas para eles, possui o mesmo valor relativo que outras funções como propaganda, desenvolvimento de novos produtos, distribuição e até formação de preço. Embora a força de venda pode não ser fantástica, de fato ela nunca é menos importante.

### **Reais administradores**

Executivos de empresas raramente são bons empreendedores. A maioria dos empreendedores verdadeiros não necessariamente transformam-se em bons executivos. A exceção a esta regra é o empreendedor real administrador. Ele é decidido. Rápidos e seguros,

esses empreendedores acreditam que seja melhor tomar uma decisão do que sofrer as conseqüências. Hesitar em problemas menores pode se transformar em grandes dores de cabeça. Eles possuem também uma atitude positiva em relação à autoridade.

### **Geradores de idéias**

São empreendedores com grande habilidade de gerar idéias. Alguns fazem boas inovações, conectando idéias com oportunidades. Outros demonstram verdadeira criatividade gerando idéias únicas sem, contudo, conseguirem colocá-las como produto no mercado. Geradores de idéias têm desejo de inovar e possuem amor por idéias. Eles são entusiásticos, muito pessoais e cooperativos mas um tanto quanto perfeccionistas. Geradores acreditam que a estratégia da empresa deva ser baseada no desenvolvimento de novos produtos. São inteligentes e possuem habilidades de julgamento, capacidade de raciocínio e junção de fatores conceituais. Finalmente, uma última característica é o desejo de evitar o risco. Precaução é a palavra de ordem na introdução de novas idéias.

## **2.2 A FUNÇÃO ATENDIMENTO**

Para identificar a influência do profissional de atendimento sobre o perfil comportamental da agência, é necessário descrevermos as características mais salientes desta função na agência. Discutimos a seguir os principais os autores que estudaram o papel e a função do profissional de atendimento, ou como prefere denominar Ferrari (1998), o gerenciador dos investimentos em comunicação, dos clientes nas agências de publicidade e propaganda.

### **2.2.1 Características**

Para Longo (1991), o profissional do atendimento deve possuir pelo menos cinco características pessoais que o fazem desempenhar a contento suas funções. São elas: cultura geral e abrangente; sólida capacitação técnica; criatividade; capacidade de análise e síntese; e fluência verbal.

Cultura geral e abrangente – o profissional do atendimento precisa saber de tudo um pouco para poder comunicar-se bem com uma larga audiência de clientes. Ele precisa saber o que acontece no cenário científico, tecnológico, econômico, cultural, político e social. Sua capacidade de entendimento abrangente permitir-lhe-á estabelecer ligações e sintetizar mensagens e interpretações onde aparentemente elas não existem.

Sólida capacitação técnica – Dadas às suas funções básicas, o profissional do atendimento precisa possuir uma sólida formação técnica. É ele quem tem de ser “capaz de analisar uma pesquisa, discutir um planejamento, avaliar planos de mídia, defender e apresentar campanhas da criação. É ele quem fala estreitamente com todas as áreas

funcionais e profissionais da agência. Portanto, é ele quem tem de conhecer detalhadamente todas as atividades e funções na agência.

Criatividade direcionada - Como a agência de propaganda e publicidade deve ser capaz de diagnosticar problemas e apontar soluções, o profissional do atendimento deve ser capaz de propor soluções criativas. Enxergar o que ninguém está enxergando e indicar alternativas, fazem parte da criatividade do profissional de atendimento. Alternativas diferenciadas, mais baratas e brilhantes não estão restritas à criação, mas à agência como um todo e ao atendimento em particular (LONGO, 1991).

Capacidade de análise e síntese – A forma correta de diagnosticar os problemas, está relacionada com a capacidade de análise de cenários, identificando os agentes influenciadores ou determinantes das causas de problemas. A expressão direta, simples e singular das causas é por outro lado, requisito fundamental ligado à capacidade de síntese das pessoas.

Fluência verbal – Sua capacidade de negociação exige do profissional de atendimento uma grande fluência verbal. Ele deve ser capaz de transmitir com eficiência tanto para a agência quanto para os clientes as idéias e os conceitos que de um lado formam as peças publicitárias e de outro, expressam o perfil ou características dos produtos a serem comunicados.

### 2.2.2 Funções

Ainda de acordo com Longo (1991, p. 325), as funções do profissional de atendimento podem ser as seguintes:

- Definir os objetivos de marketing e de comunicação a serem alcançados.
- Orientar todos os setores envolvidos na execução das tarefas a serem implementadas.
- Liderar todos os setores da agência no sentido de buscar a excelência dos resultados.
- Motivar o cliente a aprovar a estratégia da comunicação desenvolvida.
- Controlar as ações e recursos aprovados através de *follow ups* das atividades internas e externas.

Para Ferrari (1998), as funções do atendimento são basicamente as mesmas, porém, com algumas variações e enriquecimento. Ferrari, na verdade divide no total as funções do profissional de atendimento em dois grandes grupos. Um grupo de funções, refere-se ao planejamento. O outro grupo refere-se a funções suplementares. Ferrari (1998, p. 62) assim especifica as funções:

- Analisar o problema comercial do cliente e traduzi-lo para a agência (*briefing*);
- Determinar até onde a propaganda pode contribuir e sugerir soluções sob o ponto de vista publicitário (determinar objetivos);
- Elaborar e apresentar os planos (planejamento);
- Orientar e acompanhar sua execução e garantir seu controle (orientação e alinhamento da agência; administração de prazos);



- Avaliar as diversas etapas do trabalho e discutir os resultados, corrigindo as falhas e revisando o plano original, quando necessário;
- Estabelecer uma relação de confiança mútua e empatia entre a agência e o cliente (parceria);
- Documentar a conta (relatório; pedidos; aprovação, etc.);
- Preocupar-se com a conta (ficar atento).

Sant'Anna (1998) aponta ainda duas outras funções. A primeira é a do **contato**. A segunda é a da **conquista de novos clientes**. Novamente somos obrigados a explicitar que a conquista de novos clientes, não necessariamente é uma função estrita do Atendimento. Pelas suas atribuições de interface, no entanto, Atendimento traz embutida a tarefa de prospecção e identificação de novos clientes. Esta é uma função extremamente importante para a continuidade e expansão da agência.

### 3. DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa foi um estudo de multicaso, nas quatro mais proeminentes agências de Publicidade e Propaganda, localizadas no estado de Santa Catarina. Utilizamos para tanto a classificação adotada pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade e Propaganda – ABAP, Capítulo de Santa Catarina. Para executá-la, utilizamos os parâmetros de uma pesquisa exploratória, qualitativa e documental.

Os sujeitos objeto da pesquisa, foram os executivos, responsáveis pelo Atendimento e diretores setoriais, como o de Criação, o de Planejamento, o de Mídia, para o estabelecimento das relações entre Atendimento e suas influências sobre a dinâmica gerencial da agência. As influências do atendimento sobre a agência foram verificadas por meio de questionário composto por quinze questões, avaliadas usando-se a escala de Likert (1975), de cinco graus. No questionário os valores variaram de 1 (discordo completamente) a 5 (Concordo plenamente).

Para não criar problemas e permitir uma análise mais acurada dos dados e das agências, não nominamos os profissionais respondentes, nem tampouco as agências às quais pertencem. Usamos as letras A, B, C, e D de forma aleatória para caracterizar as agências de P&P pesquisadas. Utilizamos, para coletar os dados do perfil empreendedor do profissional de Atendimento, o questionário de Miner (1998). Para a coleta dos dados organizacionais utilizamos outro questionário específico, dirigido como dissemos acima, aos responsáveis pelas divisões das agências pesquisadas. Por fim, os dados institucionais foram coletados por meio dos documentos escritos, manuais, folhetos, boletins, *folders*, *portfólios*, normas internas e outros, que puderam nos dar informações acerca de estratégias de mercado, dos processos, dos procedimentos e das regras formalizados internamente.

## 4 OS RESULTADOS

Visando à caracterização da relação do profissional de Atendimento com as outras áreas da agência, tomamos atenção para as questões relacionadas à distribuição do poder, à liderança informal, ao estilo de tomada de decisão, aos conflitos grupais, às formas de comunicação ao tipo predominante de cultura e ao Clima organizacional.

Posteriormente, analisamos os dados e os elementos em mãos. Nessa análise tentamos apontar as eventuais relações entre a função do Atendimento e as outras funções que apresentam possíveis impactos sobre a dinâmica organizacional da agência. Aqui tentamos estabelecer a veracidade de nossas premissas iniciais e qualitativamente comprovar sua existência.

### 4.1 O PERFIL EMPREENDEDOR DOS PROFISSIONAIS DO ATENDIMENTO

Todos os profissionais responsáveis pelo Atendimento das agências pesquisadas responderam ao questionário de auto-avaliação, adaptado e replicado de Miner (1998). Os resultados da avaliação do perfil empreendedor mostram que as respostas dos quatro profissionais de Atendimento pesquisados indicam tendências de comportamento empreendedor muito próximas entre si. As respostas dos profissionais pesquisados mantiveram-se numa pontuação mínima de 31 e máxima de 37 pontos, de um total de 46 pontos possíveis. De acordo com a grade de avaliação de Miner (1998), esta pontuação coloca todos os respondentes na categoria de comportamento complexo de empreendedor.

**Tabela 1 – Perfil de Comportamento Empreendedor dos Profissionais de Atendimento**

Perfil	Pontos Possív.	Agência A		Agência B		Agência C		Agência D	
		Pontos Obtidos	Perc. (%)	Pontos Obtidos	Perc. (%)	Pontos Obtidos	Perc. (%)	Pontos Obtidos	Perc. (%)
<b>R</b>	14	12	86	10	71	10	71	10	70
<b>SV</b>	10	09	90	10	100	8	80	09	90
<b>A</b>	12	08	66.7	08	66.7	06	50	07	58
<b>GI</b>	10	08	80	07	70	07	70	10	100
<b>TOTAL</b>	46	37	80	35	76	31	67	36	78

LEGENDA: R = Realizador; SV= SuperVendedor; A= Administrador / Autêntico Gerente; GI= Gerador de Idéias.

Se observarmos a Tabela 1, podemos ver que todos os entrevistados ultrapassam a marca de identificação do empreendedor complexo (18 pontos totais mínimos) e dois deles atingem o dobro (36 e 37 pontos) da pontuação mínima total. Todos, portanto, apresentam perfil de comportamento empreendedor complexo. Na tabela 2, as sub-tendências de comportamento empreendedor estão expressas e classificadas de acordo com seus respectivos percentuais, listados em ordem decrescente de pontuação.

**Tabela 2 – Sub-tendências dos Perfis de Comportamento Empreendedor**

Profis. Atendimento Agência A		Profis. Atendimento Agência B		Profis. Atendimento Agência C		Profis. Atendimento Agência D	
Percentual (%)	Perfil	Percentual (%)	Perfil	Percentual (%)	Perfil	Percentual (%)	Perfil
90	SV	100	SV	90	SV	100	GI
86	R	71	R	71	R	90	SV
80	GI	70	GI	70	GI	70	R
66.7	A	66.7	A	50	A	58	A

LEGENDA: R = Realizador; SV= SuperVendedor; A= Administrador / Autêntico Gerente; GI= Gerador de Idéias.

Como se pode observar, a Tabela 2 mostra um conjunto de características bastante semelhantes para três dos entrevistados. Para esses três respondentes, a ordem de ênfase das características é a mesma, apesar de o nível de intensidade das características ser diferente para cada um. Para esses três, a tendência de comportamento empreendedor de maior ênfase é a de Super-Vendedor. Em segundo lugar, ainda para os mesmos respondentes, a tendência de maior ênfase é a de Realizador. Em seguida vem a de Gerador de Idéias e, por fim, de Administrador.

#### 4.2 IMPACTO ORGANIZACIONAL DA FUNÇÃO ATENDIMENTO

A avaliação da influência do perfil comportamental empreendedor da função Atendimento sobre as outras áreas profissionais da agência foi pesquisada levando-se em consideração os nove parâmetros listados na Tabela 3. Cada parâmetro foi avaliado obedecendo-se a escala de Likert (1975), escalonada em cinco graus, de 1 a 5. A Tabela 3 mostra a tendência geral, caracterizada pela média das respostas obtidas pelo conjunto dos respondentes de cada agência pesquisada.

Um primeiro parâmetro de **relacionamento e influência** do Atendimento sobre outras áreas profissionais a tendência geral das agências é de *discordar, mas não totalmente*. Quando perguntados sobre se o Atendimento exercia **liderança** na operacionalização da agência, as respostas tenderam mais para uma afirmação positiva.

Tabela 3 – Tendência geral

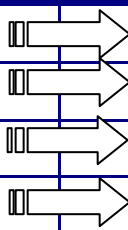
PARÂMETRO	QUEST.	MÉDIA AGÊNCIA A	MÉDIA AGÊNCIA B	MÉDIA AGÊNCIA C	MÉDIA AGÊNCIA D	TEND.GERAL
1-Def. Atend.e outras áreas	9	1,0	1,0	2,3	3,3	1,9
2- Liderança	8	5,0	2,3	2,0	3,6	3,2
3- Poder	15	1,0	1,3	1,0	1,6	1,2
4- Desemp.	11, 4	1,5	1,6	2,1	3,3	2,1
5- Conflitos	7, 10, 12	1,8	1,5	2,7	4,0	2,5
6- Comunic.	1, 13	1,1	1,3	2,5	3,9	2,2
7- Cultura	5	1,3	2,3	1,0	2,3	1,7
8- Clima	14	1,0	1,6	1,0	2,3	1,2
9- Estratégia	2, 6	3,5	2,1	3,3	3,0	3,0

Em relação ao exercício do **poder**, exercido pelo profissional do Atendimento, houve uma discordância unânime em torno do fato de Atendimento exercer poder sobre eles. Com relação à influência da função Atendimento sobre o **desempenho** dos setores, esta é não significativa para três das agências pesquisadas. Isto é, a interferência ou orientação insuficiente ou falta de comunicação do Atendimento não tem realmente influenciado sobre o desempenho dos setores. Avaliando a questão de **conflitos** entre os setores, influenciados de alguma maneira pelo Atendimento, pode-se notar que as respostas obedeceram o mesmo perfil da pergunta anterior. Analisando a **comunicação** entre o Atendimento e outros setores como fonte de influência do primeiro, observamos que as duas agências mais antigas indicam que o Atendimento é bem compreendido pelos seus setores profissionais. As outras concordam, de que o Atendimento não é compreendido e de que apresenta falhas de comunicação. Quanto aos valores da **cultura** nas agências pesquisadas, estes claramente, não são originados diretamente no Atendimento. Na avaliação do **clima** na agência, este também parece não ser determinado pelo Atendimento. Finalmente, a verificação da **estratégia**, indica que o Atendimento realmente influencia a dinâmica da agência.

#### 4.3 IMPACTO SOBRE A DINÂMICA ORGANIZACIONAL

O que dizem as respostas dos vários setores profissionais das agências pesquisadas relativamente à influência do perfil empreendedor dos profissionais do Atendimento sobre a dinâmica da agência? Para analisarmos esta última questão, precisamos verificar e entender o perfil empreendedor no contexto das atividades administrativas. Há uma similaridade muito grande entre a visão de Miner (1998) e de Adizes (1976). Pela análise dos protótipos de um e de outro autor, podemos dizer que a correspondência entre eles é a mostrada na figura abaixo.

**Figura 1 – Similaridades dos protótipos de empreendedor de Miner e Adizes**

ICHAK ADIZES (1976)		JOHN MINER (1998)
PRODUTOR		REALIZADOR
IMPLEMENTADOR		ADMINISTRADOR
INOVADOR		GERADOR DE IDÉIAS
INTEGRADOR		SUPER- VENDEDOR

Ao compararmos estes resultados podemos notar um comportamento uniforme e semelhante para as agências A, B e C, com apenas discrepâncias desprezíveis, para os parâmetros (1) Relacionamento com outras áreas, (3) poder, (4) desempenho, (5) conflitos, (6) comunicação, (7) cultura e (8) clima. A agência D só teve comportamento similar para o parâmetro (3) poder. A uniformidade das respostas indica uma uniformidade de impacto ou de percepção do papel da função do Atendimento pelas outras áreas profissionais das agências.

Finalmente, em relação à estratégia de penetração mercadológica das agências, as agências A e B indicaram estar tipicamente voltadas para o mercado.

## 5. CONCLUSÕES

Nossas conclusões, no entanto, não vão ao encontro de soluções técnicas para as agências de publicidade e propaganda. Elas antes têm a intenção de contribuir cientificamente para a melhor compreensão dos mecanismos teóricos que regem o processo administrativo. Com relação ao objetivo geral de caracterização do perfil empreendedor dos profissionais do Atendimento nas principais agências de Publicidade e Propaganda pesquisadas, do Estado de Santa Catarina, podemos concluir, em primeiro lugar, que todos apresentam perfil empreendedor complexo, de acordo com a classificação de Miner (1998). Em segundo lugar, podemos concluir que a tendência de três dos profissionais é possuir maior habilidade para o perfil do Super-Vendedor de Miner (1998) ou do integrador de Adizes (1976).

Em relação ao objetivo de relacionar o perfil empreendedor dos profissionais de Atendimento com o perfil organizacional da agência, podemos concluir de que (1) o comportamento organizacional das agências de publicidade e propaganda, dada a centralidade da função Atendimento, está estreitamente ligado ao perfil empreendedor do profissional do Atendimento e de que (2) o volume de conflitos, entre a função Atendimento e outras funções da agência, depende fundamentalmente da adequação do perfil empreendedor do profissional do Atendimento. Como conclusões secundárias das conclusões acima, pode-se dizer que:

1. Se admitirmos que há uma correta relação entre as definições de Adizes (1976) para o integrador e de Miner (1998) para o Super-Vendedor, então certamente, as respostas dadas às questões que avaliam todos os parâmetros: (1) Relacionamento com outras áreas, (2) liderança, (3) poder, (4) desempenho, (5) conflitos, (6) comunicação, (7) cultura, (8) clima e (9) estratégia de mercado, confirmam nosso primeiro pressuposto.

2. Da mesma maneira, relativamente ao segundo pressuposto, as questões 1,7, 9,10, 12, 13, 14 e15) apontam conclusivamente de que o perfil empreendedor do profissional de Atendimento, realmente é determinante para a existência e volume de conflitos.

3. Por fim, ao avaliarmos a influência do perfil empreendedor do profissional de Atendimento sobre o comportamento organizacional, por meio de: sua estratégia de funcionamento, pode-se concluir que existe realmente uma forte tendência do perfil empreendedor do profissional do Atendimento influir na orientação geral do comportamento organizacional.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. Mismatch styles. **California Management Review**. v.19, no.2, p.4-22, 1976.

CORRÊA, Roberto. O novo papel do atendimento nas agências de propaganda. **Revista de Negócios**, v.2, no.3, p.47-53, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and Entrepreneurship** – practice and principles. New York: Harper & Row, 1985.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship Fundamentos das Organizações Empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERRARI, Flávio. **Planejamento e atendimento**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Ed. Loyola, 1998.

FILION, L.J. Empreendedorismo, empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 34, n.2, p. 05 – 28, 1999.

HARRELL, Wilson. **For entrepreneurs only**. Hawthorne (NJ): Career Press, 1994.

LIKERT, Rensis. **A Organização humanizada**. São Paulo: Atlas, 1975.

LONGO, Walter. Atendimento. In: Júlio Ribeiro, Vera Aldrighi, Magy Imoberdorf, Edison Benetti, Walter Longo e Sérgio Roberto Dias (organizadores). **Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência de explicar**. p. 303 – 344. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1991.

McCLELLAND, David C. **The achieving society**. Nova York, Van Nostrand, 1961.

MINER, John B. Os quatro caminhos para o sucesso empresarial. São Paulo: Futura, 1998.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda** – teoria – técnica – prática. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

SAY, Jean Baptist. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

TIMMONS, Jeffrey A. **New Venture Creation**: a guide to entrepreneurship. Ed. Irwin. Illinois, USA, 1985.

VÉRIN, H. **Entrepreneurs, Entreprises, Histoire D'Une Idée**. Paris: Presses Universitaires de France, 1982.