



## Scaleup:

Como a capacidade empreendedora de uma empresa de tecnologia influenciou em seu crescimento exponencial

**Renata Pizoni da Silva**

Universidade Federal de Santa Catarina  
eng.renata.pizoni@gmail.com

**Gabriel Marmentini**

gabrielmarmentini@gmail.com

**João Vicente Silva Sarmiento**

vicentessarmento@gmail.com

### RESUMO

No atual ambiente de grandes evoluções tecnológicas, empreender é uma oportunidade dinâmica de negócio. Empreender e inovar pode ser visto como um recurso ligado à realização deste projeto. O objetivo deste trabalho   de apresentar os resultados de uma pesquisa desenvolvida a partir da obra de um autor português através da metodologia Skills, metodologia esta baseada em questionários pré-estabelecidos, que auxiliam na análise da capacidade empreendedora de uma organização. Para o estudo em questão, utilizou-se uma empresa de tecnologia situada em Florianópolis/SC, que obteve crescimento exponencial nos últimos anos, destacando-se no seu segmento. Realizou-se a aplicação dos questionários envolvendo uma amostra de 53 pessoas com resultados satisfatórios e interessantes, identificando-se o potencial intraempreendedor da empresa.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Gestão; Inovação; Intraempreendedorismo; Tecnologia..

### Abstract

*In the current environment of major technological developments, undertaking is a dynamic business opportunity. To undertake and innovate can be seen as a resource connected to the realization of this project. The objective of this work is to present the results of a research developed from the work of a Portuguese author through the methodology Skills, that is based on pre-established questionnaires, which help in analysing the entrepreneurial capacity of an organization. For the study in question, a technology company located in Florianópolis/SC was used, which has grown exponentially in the last years, standing out in its segment. The questionnaires were applied involving a sample of 53 people with satisfactory and interesting results, identifying the intrapreneur potential of the company.*

**Keywords:** Entrepreneurship; Innovation; Intrapreneurship; Management; Technology.

## INTRODUÇÃO

Diante da intensa evolução tecnológica, com mudanças organizacionais e um cenário de forte concorrência, inovar tornou-se indispensável para se manter competitivo no mercado. A figura do empreendedor apresenta-se como peça-chave para este desenvolvimento. O empreendedorismo deve ser visto como recurso dinâmico, ligado à concepção, percepção e realização de uma oportunidade de negócio (ALMEIDA, 2003).

Neste contexto de oportunidade, encontra-se esta empresa de tecnologia, empresa que tem como priori inovar diariamente. Fundada em 2008 em Florianópolis, a empresa é especialista em software para trade marketing<sup>1</sup>, tendo seu faturamento dobrado a cada ano desde então e com projeções para triplicar em 2015. O rápido crescimento de empresas como a estudada pode ser a resposta para a crise que o Brasil está vivendo, isso porque essas organizações inovam de uma forma disruptiva, criando novos mercados, demandas, soluções melhores ou inéditas e, principalmente, dando escala em seus produtos e serviços.

No campo do empreendedorismo faz-se uso do termo scale-up para caracterizar empresas que tenham crescido ao menos 20% por três anos consecutivos. De acordo com um estudo publicado pela Endeavor<sup>2</sup>, o IBGE reconhece que no Brasil há 33.320 scale-ups que, mesmo sendo menos de 1% das empresas do país, são responsáveis por quase 60% dos novos empregos gerados nos últimos três anos (o equivalente a 3,3 milhões). Essas empresas também somaram R\$ 250 bilhões ao PIB. São dados que chamam a atenção e por esta razão o presente artigo traz esta terminologia como pano de fundo.

Tendo em vista que a empresa de tecnologia em questão é uma scale-up e uma organização inovadora, este trabalho tem por objetivo medir a capacidade empreendedora da empresa e buscar possíveis relações com seu crescimento exponencial entre 2011 e 2014, bem como entender seus ativos intangíveis, como competências de inovação, competências de mercado e recursos humanos, que poderão ser utilizadas na definição de seus objetivos e na prática de gestão, algumas dessas peculiaridades são consideradas essenciais para as capacidades da empresa (ALMEIDA, 2003).

O presente trabalho é um estudo de caso, realizado por meio de pesquisa bibliográfica exploratória e documental, aplicada e qualitativa, mediante levantamento de campo com a aplicação de questionários, com utilização da metodologia Skills adaptada.

## EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

O termo empreendedorismo não tem um significado unânime e se desdobra em diferentes visões a partir dos pensadores que pesquisam nesta área. Para Schein (1985, p. 30),

---

<sup>1</sup>É uma parte importante na estratégia de *marketing* das organizações que planejam maximizar as vendas e a diferenciação dos seus produtos e serviços nos pontos-de-venda.

<sup>2</sup> A Endeavor é a organização líder no apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo. <https://endeavor.org.br/empreendedores-endeavor/>

empreendedorismo tem relação com a “propensão de criar algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”.

Já para Dornelas (2008, p.22), empreendedorismo é “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades [...] a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Para este artigo, a definição de empreendedorismo e inovação nortearão todas as atividades, sendo de suma importância neste caso, citar Schumpeter, que em suas obras relaciona o empreendedorismo à inovação.

Para Schumpeter (1985 apud DORNELAS, 2008, p. 22) o “empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Esse ato de romper a ordem econômica faz com que ocorram novas combinações dentro de um processo produtivo, o que caracteriza a inovação e, por conseguinte, o ato empreendedor. Para concatenar as ideias, eis os cinco pontos que compreendem uma inovação:

- 1) Introdução de um novo bem, ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estejam familiarizados, ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que, de modo algum, precisa ser baseado numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não.
- 4) Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
- 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1985, p. 48-49).

Corroborando com a visão de Schumpeter, a OCDE<sup>3</sup> (1977, p.55) conceitua:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A relação direta entre empreendedorismo e inovação é exposta por Drucker (2000, p. 135), ao afirmar que:

Os empreendedores são indivíduos inovadores. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

Com base nestas definições, pode-se comparar simbolicamente o empreendedorismo com uma ignição, que dá partida as inovações, induzindo o desenvolvimento social e econômico do país.

---

<sup>3</sup> OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

## **CAPACIDADE EMPREENDEDORA**

O atual momento vivido pelo país pode promover o desenvolvimento de atividades empreendedoras e o surgimento de ideias inovadoras. Conforme Dornelas (2008), a eliminação de barreiras culturais e comerciais, a geração de novas conexões de trabalho, as mudanças dos conceitos econômicos e a própria globalização, podem ser associados ao empreendedorismo.

Assumir riscos e ser capaz de resistir a eles são fatores característicos de um empreendedor de sucesso. Bom Angelo (2003, p. 54) ressalta: “Os empreendedores podem ser inventores, mas não é isso que os caracteriza. Aquele que empreende transforma um conceito em realidade [...] o empreendedor inevitavelmente descobre que precisa ser prático e obter resultados”.

McClelland (1972), anos atrás já afirmava que a capacidade empreendedora depende do contexto social, seja inata ou adquirida, havendo forte presença do “fator cultural”, o autor expõe que a capacidade de realizar iniciativas econômicas é também dependente da sociedade e da cultura a qual pertence.

Deste modo, organizações que têm à sua frente um indivíduo empreendedor, tendem a acompanhar as crescentes mudanças mercadológicas, por meio da otimização profissional e da busca pelo aprimoramento de sua atividade. Em meio ao cenário atual, percebe-se que o empreendedor acabou por criar uma visão periférica do negócio, trazendo para perto todas as partes interessadas no negócio, como colaboradores, sócios, fornecedores e investidores, para Dolabela (1999), ambos compreendem um mesmo conjunto e devem ser notados de maneira global.

## **INTRAEMPREENDEDORISMO**

O intraempreendedorismo é um novo modelo de empreendedorismo que é desenvolvido pelos colaboradores da empresa, independente do seu porte. Segundo Chiavenato (2004), o intraempreendedor é um indivíduo que apresenta organização sistemática diferenciada nos mais diversos cenários, que possui ideias inovadoras na busca por oportunidades na empresa onde trabalha e que age como se fosse dono do próprio negócio.

Essa nova modalidade de empreendedor, se destaca e cada vez é mais valorizada pelas empresas, gerando ao colaborador uma rápida ascensão internamente. Para Felício (2012), o intraempreendedor se distingue com a busca pelo novo, não se inibe com os riscos, é proativo, sempre compartilha novas ideias com seus superiores e está sempre focado na melhoria contínua.

Para Pinchot III (1989), o intraempreendedor pode ser o fundador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar um conceito em uma realidade vantajosa. Os intraempreendedores são todos os “sonhadores que realizam”; aqueles que arcam com o compromisso pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização.

O intraempreendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores [...] os intraempreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços (PINCHOT III, 1989, p. 89).

Pinchot III (1989), também discorre a despeito dos mandamentos do intraempreendedor, abaixo seguem alguns deles:

- Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
- Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho;
- Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo;
- Encontre pessoas para ajudá-lo;
- Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores;
- Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder – a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação;
- Seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las;

Ainda para Pinchot III (1989), existem seis pontos essenciais para se tornar um intraempreendedor. São eles:

- Faça algo em que você realmente acredite, que esteja alinhado com seus valores e que você queira empreender;
- Faça um plano de negócios para ajudá-lo a transformar sua ideia em realidade;
- Tire suas dúvidas com outros empreendedores;
- Esteja pronto para fazer qualquer trabalho necessário para que sua ideia dê certo.
- Monte uma equipe. Você precisa vender bem sua ideia para deixá-la entusiasmada. E não deixe de ouvir as opiniões dos outros;
- Encontre alguém para “apadrinhar” seu sonho, para lhe dar suporte e até protegê-lo.

Diversas características acima mencionadas podem ser linkadas aos indicadores citados por Almeida (2003), como persistência, liderança, capacidade de assumir riscos e persistência. Neste contexto, pode-se dizer que as ideias inovadoras e as iniciativas do intraempreendedor devem ser apoiadas, pois elas se tornarão agentes de mudança e, portanto são de grande valia para iniciar empreendimentos em pequena escala na organização.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção são apresentados os instrumentos de pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados. Para a obtenção dos dados fundamentais para a análise foram aplicados dois questionários diferentes, ambos utilizando a metodologia Skills de Almeida (2003),

adaptados pelos autores deste artigo. Utilizou-se ainda pesquisa bibliográfica exploratória e documental.

O questionário base do autor Almeida foi adaptado para português do Brasil, com o intuito de facilitar o entendimento dos respondentes e segmentado em dois questionários distintos, um com enfoque no empreendedor criador da empresa e outro com destaque aos colaboradores da organização. O primeiro tem como objetivo mensurar a capacidade empreendedora do criador, o segundo, levantar a capacidade empreendedora dos colaboradores. Ambos os questionários têm por finalidade subsidiar o estudo que propõe buscar relações entre a capacidade empreendedora dos envolvidos e o rápido crescimento da empresa de tecnologia.

Conforme Almeida (2003), uma vez que, do momento da criação da empresa à realidade de existir, se estabelece uma ligação entre a capacidade empreendedora e a geração dos ativos intangíveis, em que a capacidade empreendedora é medida empiricamente segundo um conjunto de indicadores e seus ativos intangíveis mensurados indiretamente através de indicadores de desempenho das empresas, pode-se chegar a uma relação de relevância para as aptidões pessoais dos empreendedores.

Para identificar e estudar os principais fatores que caracterizam a capacidade empreendedora, Almeida (2003), em parceria com o CPIN (Centro Promotor de Inovação e Negócios), criou um questionário fechado, validado estatisticamente por meio de estudos em empresas de conhecimento de Portugal. A investigação desenvolvida tem como principal objetivo o estabelecimento de relações do tipo causal entre a manifestação da capacidade empreendedora em indivíduos criadores de empresas do conhecimento e seus respectivos colaboradores.

O questionário proposto por Almeida é formado por 28 indicadores, 9 dimensões e 4 variáveis para o construto Capacidade Empreendedora, 17 indicadores e 4 variáveis para os Aceleradores ou Redutores da Manifestação da Capacidade Empreendedora. Os questionários foram aplicados digitalmente, por meio de formulários eletrônicos, para os 60 colaboradores da empresa de tecnologia, destes 52 responderam, representando 86,7% da organização.

De posse das respostas foram calculadas médias simples por questionamento, obtendo-se os valores médios dos colaboradores e do gestor, conforme indicadores e dimensões, os quais se apresentam graficamente neste artigo. Com as médias calculadas, pode-se identificar as dimensões mais relevantes e expressivas da capacidade empreendedora, bem como dos aceleradores e redutores pertinentes à empresa de tecnologia. Por fim, os dados obtidos foram analisados com o objetivo de responder à pergunta da pesquisa e relacionar as evidências da capacidade empreendedora com o crescimento exponencial da empresa em questão.

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA<sup>4</sup>

A empresa de tecnologia estudada é uma empresa catarinense caracterizada como uma SaaS - software as a service<sup>5</sup>, sendo especializada em software para a área de trade marketing e merchandising<sup>6</sup> no PDV (ponto de venda). Com sede na capital catarinense, teve início em 2008 e durante seus primeiros dois anos desenvolveu mais de 10 produtos em versões alfa. Após inúmeras tentativas de desenvolvimento de produto surgiu o Agile Promoter, uma plataforma de gestão de trade marketing em nuvem com monitoramento de equipe de campo em tempo real. A partir de 2010, com o Agile Promoter sendo o carro chefe da empresa, a organização se consolidou no mercado nacional. Em 2014 o faturamento foi de R\$ 2,1 milhões, o que representou um crescimento de 150%. Já em 2015, nos nove primeiros meses, o crescimento foi maior que de todo o ano anterior, com faturamento em torno de R\$ 5,3 milhões. O resultado se deve não só à adoção da ferramenta por empresas brasileiras, mas também por multinacionais e agências de trade marketing na América do Sul - atualmente, 10% da receita da empresa provêm de projetos internacionais.

Reunindo a vanguarda da tecnologia da informação e inovando diariamente, a empresa conquistou diferenciação no mercado, atendendo clientes que atuam em segmentos como alimentos e bebidas, eletroeletrônicos, informática e cosméticos. Hoje, a empresa tem clientes em todo o Brasil e no exterior, em países como: Chile, Colômbia, Argentina, México, Peru, Angola, Portugal e outros. Fazem parte do portfólio do Agile Promoter grandes empresas como a Motorola, L'Oréal, Sandisk, Red Bull, Samsung, Cocamar, Parati, CVC, Positivo, Frimesa e Intelbras. Instalada em Florianópolis, Santa Catarina, a empresa não poderia estar melhor localizada, já que a cidade consolidou-se nacional e internacionalmente como polo tecnológico. O mercado de trabalho é movimentado por importantes instituições acadêmicas, que formam profissionais para atuação nas mais de 600 empresas de software sediadas na capital catarinense. A empresa de tecnologia é associada à ACATE<sup>7</sup> e faz parte da sua vertical de CloudComputing<sup>8</sup>, pioneira no Brasil.

O processo de inovação é tão forte dentro da organização que os Involvidos, como são chamados os funcionários da empresa, criaram um portal de inovação aberta que suporta todos

---

<sup>4</sup> Fonte site da empresa

<sup>5</sup> *Software* como serviço, do inglês *Software as a service (SaaS)*, é uma forma de distribuição e comercialização de [software](#). No modelo *SaaS* o fornecedor do *software* se responsabiliza por toda a estrutura necessária para a disponibilização do sistema (servidores, conectividade, cuidados com segurança da informação) e o cliente utiliza o software via internet, pagando um valor pelo serviço oferecido.

<sup>6</sup> *Merchandising* é uma ferramenta de [Marketing](#), formada pelo conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos no [ponto de venda](#), de maneira tal que acelere sua rotatividade.

<sup>7</sup> ACAET - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia.

<sup>8</sup> O conceito de computação em nuvem (em [inglês](#), *cloudcomputing*) refere-se à utilização da [memória](#) e das capacidades de armazenamento e cálculo de [computadores](#) e [servidores](#) compartilhados e interligados por meio da [Internet](#), seguindo o princípio da [computação em grade](#).

os processos de gestão da inovação. Esse portal foi nomeado Involva-se, além de servir para os processos internos da organização, é um ambiente onde os clientes podem sugerir e votar em ideias, acompanhando as inovações que serão desenvolvidas pela empresa. Seguindo nessa linha inovativa, a empresa foge do viés burocrático e hierárquico da maioria das organizações, onde há muitos padrões e modelos instituídos. Na empresa, colaboradores podem se vestir como preferirem, fazem parte de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR) da empresa, têm definido um plano de cargos e salários, participam de uma gestão horizontal e transparente voltada às pessoas, acompanham a avaliação de desempenho de uma forma participativa e democrática, vivenciam uma cultura de feedbacks, além de trabalharem em horários flexíveis. Percebe-se também o comprometimento social por parte da organização, já que R\$ 1,00 de cada licença vendida serve como apoio a organizações sociais. Desde que esse projeto foi implementado a empresa já doou cerca de R\$ 30 mil entre três projetos da região: Saúde Criança, Cidades Invisíveis e Projeto Guiando Vidas.

Com o Agile Promoter, a empresa oferece um serviço inovador que impulsiona os resultados de quem trabalha com trade marketing. O produto oferece dezenas de funcionalidades que promovem, majoritariamente, a otimização de recursos, o monitoramento e controle da equipe de campo, o acompanhamento de performance em tempo real, o aumento da proximidade entre gestores e equipe de campo e a integração da comunicação, agora mais flexível. Em resumo, alguns dos principais benefícios do Agile Promoter estão listados abaixo:

- Roteirização inteligente com mapas;
- Comparação de roteiros planejados versus executados;
- Auditoria de estoques virtuais e rupturas nos pontos de vendas;
- Auditoria de pontos promocionais negociados nos pontos de vendas;
- Relatório instantâneo de fotos;
- *Timeline* para acompanhamento minuto a minuto das atividades de cada um dos colaboradores externos;
- Comunicação com a equipe de campo via chat;
- Comprovação das visitas via GPS;
- Localização da sua equipe em tempo real;

No contexto, pode-se dizer que a empresa de tecnologia é uma organização inovadora, com um grande espírito de equipe e que obteve um crescimento expressivo em um curto espaço de tempo dado a sua capacidade inovadora e respeito com os colaboradores e demais envolvidos no processo.

## **A CAPACIDADE EMPREENDEDORA DA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Com base nos resultados apresentados na tabela e quadros a seguir, desenvolvidas a partir das respostas aos questionários, passou-se a analisar a capacidade empreendedora



da empresa de tecnologia. Conforme a metodologia Skills (ALMEIDA, 2003), a capacidade empreendedora é explorada através das variáveis: capacidade instrumental, capacidades pessoais, capacidades técnicas e capacidades de gestão.

Almeida (2003, p.75) cita:

O projeto Skills teve por objetivo identificar e estudar os principais fatores que caracterizam a manifestação da capacidade empreendedora por parte dos indivíduos. Isto, no sentido de se identificarem padrões de comportamento comuns aos indivíduos empreendedores.

A seguir, discorreremos dos resultados obtidos na avaliação da capacidade empreendedora da empresa em destaque.

### **A capacidade empreendedora do gestor da empresa de tecnologia**

Com base nos resultados obtidos na tabela 1, elaborada a partir das respostas ao questionário, pode-se analisar a capacidade empreendedora do gestor da empresa. Conforme a metodologia Skills, a capacidade empreendedora deve ser analisada com base nos resultados obtidos nas dimensões acima citadas e em uma escala de 1 a 7 pontos.

Alguns indicadores obtiveram notas superiores a 6, denotando o alto grau de capacidade empreendedora do idealizador da empresa. Destacam-se com nota máxima (7,00) os indicadores “capacidade de escutar e adquirir informação”, “espírito de iniciativa”, “capacidade de inovar”, “domínio do processo de inovação” e “capacidade de receber as motivações dos clientes”, além destes é notável a capacidade de comunicação com nota 6,67. Com estes resultados pode-se compreender que o gestor da empresa de tecnologia é altamente disposto e corajoso para inovar, proativo, capaz de adquirir informação e entender o que os clientes querem. Os pontos fracos identificados nesta primeira análise foram “perseverança”, “capacidade de negociação de recursos” e “falta de experiência”.

**Tabela 1 - Avaliação da Capacidade Empreendedora do gestor da empresa de tecnologia.**

Matriz de Correspondências – Empreendedores						
Capacidade Empreendedora			Resultados			
Variáveis	Dimensões	Indicadores	Indicadores	Dimensões	Variáveis	Final
Capacidade Instrumental	Relacionamento Interpessoal	1 Capacidade de escutar e adquirir informação	7,00	6,56	6,11	5,3
		2 Comunicabilidade	6,67			
		3 Sentido de obrigação com os outros	6,00			
	Liderança	4 Capacidade de decisão	5,33	5,67		
		5 capacidade de identificar novas oportunidades de negócio (visão)	5,00			
		6 Capacidade para assumir responsabilidade / compromissos	6,67			
Capacidades Pessoais	Comportamental	7 Perseverança	2,00	5,48	5,48	
		8 Capacidade para arriscar	3,40			
		9 Espírito de iniciativa	7,00			
		10 Potencial criativo	6,00			
		11 Capacidade para inovar	7,00			
		12 Capacidade de partilha	6,00			
		13 Automotivação	6,25			
		14 Capacidade para trabalhar	6,20			
Capacidades Técnicas	Conhecimento Técnico	15 Formação base relacionada com a atividade	4,50	5,5	4,71	
		16 Domínio do processo de inovação	7,00			
		17 Conhecimento do setor	5,00			
	Experiência	18 Experiência empresarial	3,50	3,92		
		19 Experiência profissional	4,33			
Capacidades de Gestão	Recursos Humanos	20 Capacidade de receber as motivações dos clientes	7,00	5,17	5,08	
		21 Capacidade para medir o grau de satisfação dos clientes	6,00			
		22 Capacidade para negociar financiamentos	3,00			
		23 Capacidade para montar um sistema de controle e gestão	3,67			
		24 Capacidade para motivar os colaboradores	5,00			
		25 Capacidade para avaliar os colaboradores	6,50			
		26 Capacidade para contratar empregados	5,00			
	Estratégia	27 Capacidade para conceber a estratégia da empresa	4,50			
		28 Capacidade para implementar a estratégia definida	5,50			

Fonte: Elaborado pelos autores com base na metodologia Skills, Almeida (2003).

Abaixo, na figura 1, apresenta-se os valores obtidos nas 7 dimensões da capacidade empreendedora do gestor, conforme resultados descritos abaixo:

**Relacionamento Interpessoal** – Média 6,56 – nesta dimensão, que se refere ao comportamento do empreendedor, observou-se a maior média obtida. A mesma se refere à capacidade de ouvir e adquirir informação, comunicabilidade e sentido de obrigação com os outros.

**Liderança**– Média 5,67 – a dimensão liderança, evidencia-se pela capacidade que o gestor tem de tomar decisões, de identificar novas oportunidades de negócio e de assumir responsabilidades.

**Comportamental**– Média 5,48 – nesta dimensão, destaca-se a capacidade de arriscar, a auto motivação, o potencial criativo e o espírito de iniciativa do gestor.

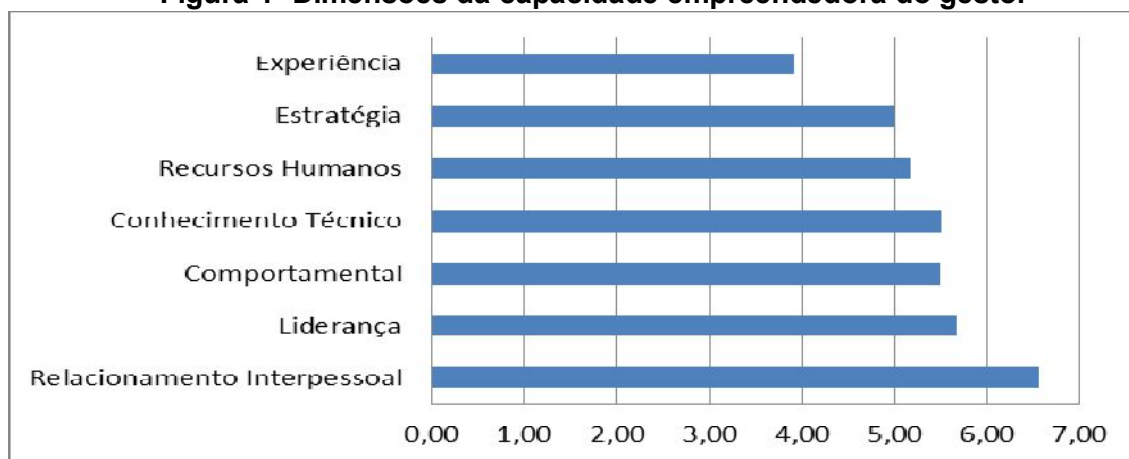
**Conhecimento Técnico** – Média 5,5 – nesta dimensão pode-se observar o conhecimento no setor, o domínio com o processo de inovação e a formação base relacionada com a atividade.

**Experiência** – Média 3,92 – Esta foi a dimensão com a menor média obtida, tendo relação com a experiência profissional e empresarial do gestor.

**Recursos Humanos** – Média 5,17 – para esta dimensão, destaca-se a capacidade de motivar e avaliar os colaboradores, bem como de fazer novas contratações.

**Estratégia** – Média 5,00 – trata da capacidade de conceber e implementar a estratégia da empresa.

**Figura 1 -Dimensões da capacidade empreendedora do gestor**

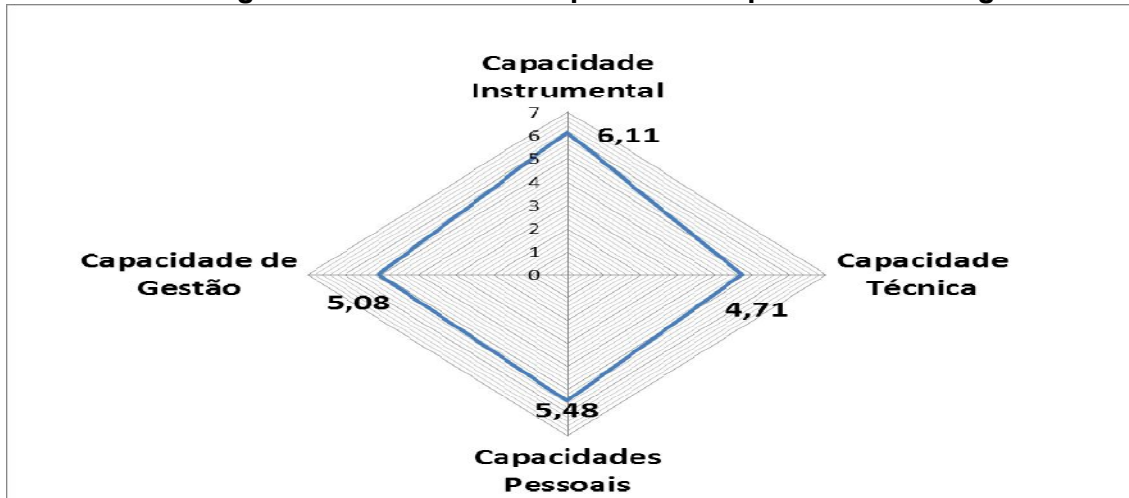


Fonte: Elaborado pelos autores com base na metodologia Skills, Almeida (2003).

Na figura 2, apresentam-se as variáveis da capacidade empreendedora do gestor. Destacam-se a capacidade instrumental com média 6,11, que diz respeito ao relacionamento interpessoal e liderança, seguido pelas capacidades pessoais com média 5,48, que trata do comportamento do gestor, a capacidade de gestão, atingindo a média de 5,08, discorrendo das aptidões na área de recursos humanos e estratégia e por fim, a capacidade técnica, com média de 4,71, que trata do conhecimento técnico e da experiência do gestor na atividade. Observa-se

ainda que todas as médias estão acima do ponto médio (3,50), revelando as aptidões empreendedoras.

**Figura 2 – Variáveis da capacidade empreendedora do gestor**



Fonte: Elaborado pelos autores com base na metodologia Skills, Almeida (2003).

### **A capacidade empreendedora dos colaboradores da empresa de tecnologia**

Na tabela 2, apresentam-se os resultados obtidos no questionário aplicado aos colaboradores da empresa de tecnologia. A capacidade empreendedora dos colaboradores fora analisada com base nos resultados obtidos em 6 dimensões, conforme indica a metodologia Skills, também utilizada a escala de 1 a 7 pontos.

As médias obtidas para as respostas dos colaboradores da empresa foram:

**Relacionamento Interpessoal** – Média 5,78

**Liderança**– Média 3,78

**Comportamental**– Média 5,15

**Conhecimento Técnico** – Média 5,35

**Recursos Humanos** – Média 4,80

**Estratégia** -Média 4,10

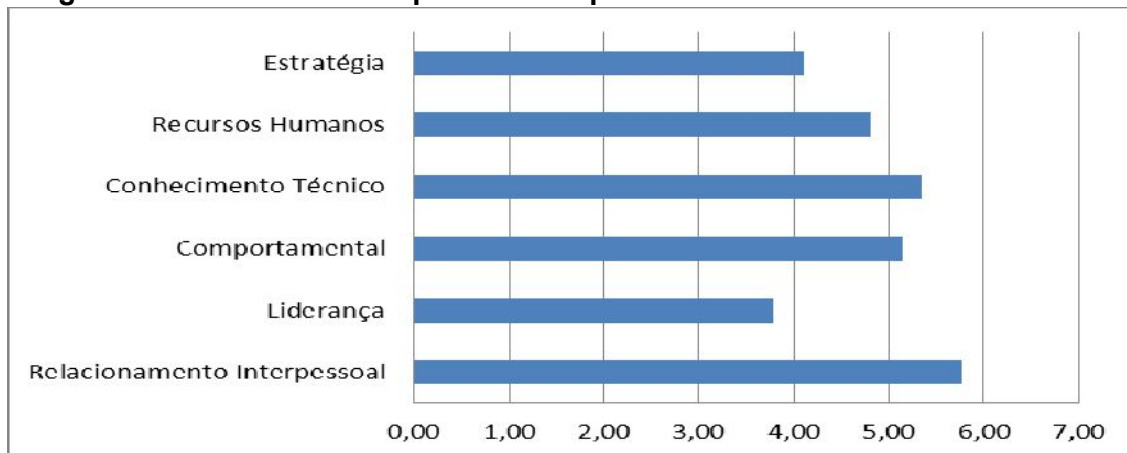
**Tabela 2 - Avaliação da Capacidade Empreendedora dos colaboradores da empresa de tecnologia.**

Matriz de Correspondências – Colaboradores						
Capacidade Empreendedora			Resultados			
Variáveis	Dimensões	Indicadores	Indicadores	Dimensões	Variáveis	Final
Capacidade Instrumental	Relacionamento Interpessoal	1 Capacidade de escutar e adquirir informação	6,10	5,78	4,78	
		2 Comunicabilidade				
		3 Sentido de obrigação com os outros	5,45			
	Liderança	4 Capacidade de decisão		3,78		
		5 capacidade de identificar novas oportunidades de negócio (visão)				
		6 Capacidade para assumir responsabilidade / compromissos	3,78			
Capacidade Pessoal	Comportamental	7 Perseverança	4,10	5,15	5,15	
		8 Capacidade para arriscar				
		9 Espírito de iniciativa	4,58			
		10 Potencial criativo	4,50			
		11 Capacidade para inovar	6,25			
		12 Capacidade de partilha				
		13 Automotivação	5,70			
		14 Capacidade para trabalhar	5,75			
Capacidade Técnica	Conhecimento Técnico	15 Formação base relacionada com a atividade	5,60	5,35	5,35	4,83
		16 Domínio do processo de inovação	5,10			
		17 Conhecimento do setor				
Capacidade de Gestão	Recursos Humanos	20 Capacidade de receber as motivações dos clientes		4,80	4,45	
		21 Capacidade para medir o grau de satisfação dos clientes				
		22 Capacidade para negociar financiamentos				
		23 Capacidade para montar um sistema de controle e gestão				
		24 Capacidade para motivar os colaboradores	4,80			
		25 Capacidade para avaliar os colaboradores				
		26 Capacidade para contratar empregados				
	Estratégia	27 Capacidade para conceber a estratégia da empresa	4,00	4,10		
		28 Capacidade para implementar a estratégia definida	4,20			

Fonte: Elaborado pelos autores com base na metodologia Skills, Almeida (2003).

Na figura 3, apresentam-se as dimensões da capacidade empreendedora dos colaboradores, com destaque para o relacionamento interpessoal, dimensão que também apresentou maior média na análise obtida do gestor da empresa. Já a dimensão liderança obteve a menor média, mostrando que pode ser um ponto a ser trabalhado na empresa.

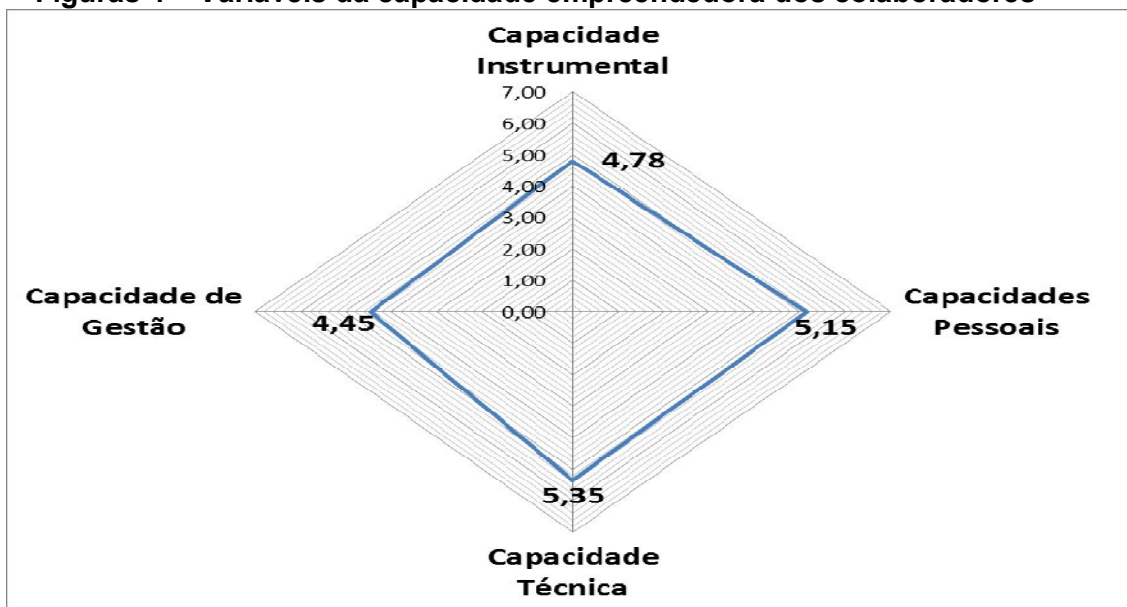
**Figura 3 - Dimensões da capacidade empreendedora dos colaboradores**



Fonte: Elaborada pelos autores com base na metodologia Skills (ALMEIDA, 2003)

Abaixo na Figura 4, evidenciam-se as variáveis da capacidade empreendedora dos colaboradores. Destacam-se a “capacidade técnica” com média 5,35, que sinteticamente diz respeito ao domínio do processo e das atividades do setor, seguido pelas “capacidades pessoais” com média 5,15, tratando das habilidades de inovar e trabalhar, “capacidade instrumental” atingindo a média de 4,78, discorrendo da capacidade de assumir responsabilidade e de escutar ou outros, e por fim, a “capacidade de gestão” com média de 4,45, que trata da motivação e da implementação de estratégias.

**Figuras 4 – Variáveis da capacidade empreendedora dos colaboradores**



Fonte: Elaborada pelos autores com base na metodologia Skills (ALMEIDA, 2003)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É difícil, do ponto de vista psicológico, separar um empreendedor de um não empreendedor, surgindo assim a necessidade de perceber comportamentos, capacidades e motivações, como forma de identificar o empreendedor potencial. Por outro lado, é indispensável que esse potencial seja avaliado à luz da oportunidade em causa – é desta constatação que surge o conceito de capacidade empreendedora na óptica do projeto Skills (LAPOLLI et al., 2012).

Para Almeida (2003), traduz-se no conjunto de capacidades ( Sociais, Técnicas, e Instrumentais), as quais interagem entre si, e que são inatas ao indivíduo empreendedor ou adquiridas pelo mesmo tornando-o capaz de criar e desenvolver ideias que se materializam em novos processos e produtos, isto é, em inovações.

Através da metodologia Skills, pode-se avaliar a capacidade empreendedora do gestor e dos colaboradores da empresa de tecnologia, trazendo um resultado final de 5,3 para o empreendedor criador e de 4,83 para os colaboradores, obedecendo a escala de 1 a 7. O resultado demonstra clara ocorrência de pontos fortes na empresa e traz resultado positivo quanto ao questionamento foco deste trabalho, as capacidades de empreender, intraempreender e inovar fundamentam o crescimento exponencial da empresa de tecnologia.

Chama-se atenção, para o destaque encontrado nos resultados, que coincidentemente ocorreu em ambos os lados, o relacionamento interpessoal. Com média de 6,56 para o gestor e de 5,78 para os colaboradores, evidenciou-se indiscutivelmente que as capacidades de se comunicarem, de escutar e adquirir informação, bem com de obrigação com os outros, está enfatizada na empresa. Um grande ponto identificado foi a clara preocupação com o setor humano da empresa, as capacidades de inovação e liderança do empreendedor o colocam em situação de apoiador e incentivador, tornando-o capaz de extrair o melhor de seus colaboradores, fator crítico de sucesso da organização.

Souza et al. (2009, p.4) discorre sobre as relações humanas da seguinte maneira:

As relações humanas estão voltadas para atitudes e ações desenvolvidas com os grupos e pessoas. Toda pessoa procura entrar em grupo e ser aceita e compreendida de forma a seguir seus interesses e aspirações. Cada pessoa tem uma personalidade que pode ser influenciada por outro indivíduo ou grupo. A compreensão dessas relações contribui para melhorar a produtividade dos empregados, porque podem falar de uma forma mais espontânea e de uma maneira sadia.

Também é importante observar os pontos que obtiveram nota abaixo da média, como por exemplo, a capacidade técnica para o gestor e a capacidade de gestão para os colaboradores, as notas oportunizam maior reflexão nestes aspectos, possibilitando abertura de processo de melhoria nestes pontos, que tendem ter relação direta com a idade da empresa, fundada há somente 7 anos.

Finalmente, por silogismo, pode-se afirmar com base no estudo de caso da empresa de tecnologia, que existe a relação entre a capacidade empreendedora, o sentido de inovação e seu rápido crescimento. Percebe-se que o clima organizacional da empresa, favoreceu o

aparecimento dos pontos mais fortes, que automaticamente estimula o intraempreendedorismo, garantindo sustentabilidade da capacidade empreendedora da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. J. M. B. **Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento**. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Técnico Superior. Lisboa, 2003.
- BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6ª ed. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- FELICIO, L. **O intraempreendedorismo**. Disponível em :<<http://admfloripa.com.br/o intraempreendedorismo/>> Acesso em: 15 de novembro de 2015.
- LAPOLLI, E. M. Et al. **Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos**. 1ª ed. Florianópolis: Padioni Editora, 2012.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Brasília, 1997. 184 p. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em 26 out 2015.
- PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: EditoraHarbraLtda, 1989.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Tradução de Maria Silva Possas. 2ª ed. São Paulo. Nova Cultural. 1985.
- SOUZA, B.R. et al. **A importância da comunicação nas organizações**. Brusque. 2009.